

**EVA DO ROCIO RAMPELOTTI**

**MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NA BELMETAL – FILIAL CURITIBA**

**Projeto técnico apresentado ao Curso de Pós-Graduação  
em Gestão da Qualidade e Produtividade, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,  
para obtenção do título de Especialista em Qualidade.  
Orientadora : Prof. Dra. Onilza Borges Martins.**

**CURITIBA  
2005**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	
<b>1) INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.2) OBJETIVO DO TRABALHO .....	01
1.3) JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	01
1.4) METODOLOGIA .....	02
<b>2) REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	02
2.1) Estrutura organizacional .....	02
2.2) Sistemas .....	03
2.3) Pessoal .....	03
2.4) Cultura .....	04
2.5) O aumento da produtividade em função da eficácia .....	05
2.6) A relação entre produtividade e automotivação .....	08
<b>3) APRESENTANDO, BELMETAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA</b> .....	09
<b>4) DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO</b> .....	12
4.1.1) O fator educacional .....	19
4.1.2) O sistema de informatização .....	20
<b>5) PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE</b> .....	21
5.1) Treinamentos .....	21
5.1.1) Avaliação da primeira etapa de treinamento .....	23
5.1.2) Resultados esperados .....	25
5.1.3) Prevenção de riscos que podem comprometer os resultados esperados .....	26
5.2) Implantação da Ginástica Laboral .....	26
5.3) Criação de um Programa de Sugestões .....	27
5.4) Formação do Comitê da Qualidade .....	31
<b>6) CONCLUSÃO</b> .....	32
<b>7) REFERENCIAS</b> .....	34
<b>8) ANEXOS</b> .....	35



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES.

TABELA 1 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	página 12
GRÁFICO 1 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	página 12
GRÁFICO 2 – QUANTOS ESTUDAM NO MOMENTO .....	página 13
GRÁFICO 3 – QUANTOS GOSTARIAM DE VOLTAR À ESTUDAR.....	página 13
TABELA 4 – PRINCIPAIS MOTIVOS PARA NÃO RETOMAR OS ESTUDOS.....	página 13
GRÁFICO 4 – PRINCIPAIS MOTIVOS PARA NÃO RETOMAR OS ESTUDOS.....	página 14
GRÁFICO 5 – QUANTOS FARIAM CURSO DE CAPACITAÇÃO.....	página 15
TABELA 6 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO MAIS CITADOS.....	página 15
GRÁFICO 6 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO MAIS CITADOS.....	página 15
TABELA 7 – AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELA EMPRESA.....	página 15
GRÁFICO 7.1– ASSISTÊNCIA MÉDICA GRATUITA .....	página 15
GRÁFICO 7.2 – VALE-REFEIÇÃO .....	página 16
GRÁFICO 7.3–PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS.....	página 16
GRÁFICO 7.4 – ESTABILIDADE NO EMPREGO .....	página 16
GRÁFICO 7.5 – ADIANTAMENTO QUINZENAL .....	página 17
GRÁFICO 8- RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EFETUAR UM BOM TRABALHO.....	página 17
GRÁFICO 9-ACESSO ÀS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO BOM DESEMPENHO..	página 18
GRÁFICO 10 - PARTICIPAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO DOS EMPREGADOS.....	página 18
GRÁFICO 11-PARTICIPAÇÃO NA COORDENAÇÃO DA ASSOC.DOS EMPREGADOS.....	página 18
GRÁFICO 12 – ESTABILIDADE NO EMPREGO .....	página 19
TABELA 13 – PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO COM AS LIDERANÇAS.....	página 22
TABELA 14 - ORÇAMENTO DO TREINAMENTO COM AS LIDERANÇAS.....	página 23

## 1) INTRODUÇÃO.

O Projeto de Melhoria da Produtividade destina-se a implantação dos pressupostos básicos da filosofia da Qualidade, com o intuito de alavancar a produtividade na filial citada. Está sendo desenvolvido à pedido dos gestores da filial Curitiba, preocupados em melhorar o desempenho da citada unidade, frente à manutenção de sua competitividade em um mercado cada vez mais disputado.

A filial Curitiba, inaugurada em julho de 1.980 permaneceu no mesmo imóvel no Jardim Botânico até abril de 2003, quando então foi transferida para a vila Hauer, em uma edificação maior e mais moderna. Dispõem hoje de 8.000 m<sup>2</sup> de área total com 2400 m<sup>2</sup> de área construída. Como veremos mais detalhadamente, a principal atividade da Empresa é a comercialização de produtos manufaturados de alumínio, assim as questões pertinentes à Logística e Armazenagem, são estratégicas para o negócio. Sem a mudança de endereço, seria muito remota a possibilidade de implantar com sucesso um projeto eficaz de qualidade.

### 1.2) OBJETIVO GERAL DO ESTUDO.

Em termos gerais, nosso objetivo é o de promover a cultura da Qualidade entre todos os colaboradores da Filial, de modo a alavancar a produtividade de suas áreas integrantes.

Para atingir a este fim, o objetivo geral é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

1. Implementar treinamentos periódicos entre as lideranças formais e informais, visando despertá-las para a importância da adoção dos princípios da Qualidade como ferramenta da eficácia organizacional e da melhoria da qualidade de vida no trabalho.
2. Transmitir às Lideranças técnicas de diagnóstico e solução de problemas para que possam discuti-las e aplicá-las em suas rotinas, junto aos seus grupos de trabalho.
3. Coordenar vivências em grupo para que as diversas equipes possam atuar sinergicamente norteadas pelos princípios da Qualidade e focados na busca pela excelência no atendimento ao cliente.
4. Identificar oportunidades de aumentar a produtividade na área de armazenagem e expedição de alumínio, através dos princípios ergonômicos e da análise quantitativa e qualitativa das atividades mais impactantes desta área.
5. Ampliando o escopo deste projeto dando-lhe abrangência corporativa, criamos o Comitê da Qualidade congregando representantes de todas as unidades de negócios. Sua missão prioritária é a reivindicação junto ao Fornecedor da redução de quantidades dos produtos não conformes enviados para a Belmetal.

### 1.3) JUSTIFICATIVA.

A Belmetal é uma empresa que cresceu em progressão geométrica nos últimos 40 anos. Este crescimento acelerado conduziu seus colaboradores a um enfoque voltado para a atividade comercial, sistematicamente. Assim, focar produto e mercado tem sido o principal mote desta e de tantas outras empresas distribuidoras. Hoje, com o nome consagrado no mercado nacional de alumínio, tendo um representativo portfólio de produtos exclusivos e um público-alvo devidamente abordado, a Empresa busca aprimorar seus sistemas de gestão administrativa, como forma de manter-se competitiva e sustentar seu ritmo de expansão.

Neste segmento em que atuamos, são poucos ainda os clientes que exigem certificação ISO para que o nome Belmetal seja mantido em seu cadastro de fornecedores ativos. E esses poucos, tem aceito a certificação ISO 9001 obtida pelo principal fornecedor: a Companhia Brasileira de Alumínio, do grupo Votorantim. Assim, sem a obrigação mercadológica de obter este ou aquele certificado de qualidade, podemos criar um programa voltado exclusivamente para nossa realidade e nossas necessidades de empresa distribuidora.

Unidades fabris podem mais tecnicamente determinar seus critérios de medição de desempenho, estabelecer metas e mensurá-las, re-desenhar processos visando reduzir perdas, atualizar equipamentos, re-treinar colaboradores, desenvolver novos produtos ou adequar os já existentes, conforme exigências de mercado. Mas, quando a atividade principal de uma organização é a comercialização de produtos manufaturados por terceiros, é necessário reunir os conhecimentos difundidos pela filosofia da Qualidade, filtrando aqueles mais relevantes para a organização, neste primeiro momento.

Como revenda, pouco podemos determinar quanto ao processo produtivo. Assim, nossos esforços de alavancagem da produtividade se concentrarão nas questões correlatas à cultura organizacional de uma empresa tradicionalmente familiar. Nosso intento é o de promover a cultura da melhoria contínua não apenas dos processos, mas dos agentes destes processos, os colaboradores da Belmetal.

É a imagem da Belmetal que está na “vitrine” do mercado nacional do alumínio e não a imagem do nosso fornecedor. Por isso, é fundamental e estratégico aquilatar o nível profissional de todos aqueles que, direta ou indiretamente atendem nossos clientes. Em revendas, mais do que em fábricas, o cliente participa diretamente de nossas rotinas e assim pode avaliar-nos constantemente. Portanto, é absolutamente necessário para o crescimento da organização que o cliente possa perceber no contato com os funcionários, que a Belmetal está procurando aperfeiçoar-se continuamente.

## 1.4) METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.

Para o levantamento das informações, utilizamos basicamente os seguintes recursos :

- ❑ Diálogos com os gestores da Filial, a fim de melhor nos situarmos sobre o quadro atual e seus requerimentos.
- ❑ Conversas coloquiais com diversos colaboradores em meio às suas atividades diárias, de modo a conhecer à nível de detalhe os processos e o ambiente onde os mesmos ocorrem.
- ❑ Pesquisas de funcionários (Anexo 1).
- ❑ Pesquisa de satisfação do consumidor (Anexo 2).
- ❑ Relatórios gerados pelo sistema de informática.

Para a análise e elaboração das sugestões, foi mais significativo a vivência de pouco mais de 8 anos de trabalho na Belmetal, além é claro da pesquisa bibliográfica. Igualmente importante foram os conteúdos acessados durante o curso de especialização em Gestão da Qualidade, ocasião em que pudemos confrontar os conhecimentos repassados pelos professores com a realidade organizacional.

## 2) REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

Almejando a justa ambição de alavancar sua produtividade para assegurar um crescimento sustentável à médio/longo prazos, devem as empresas brasileiras refletir também quanto aos aspectos da gestão que podem solapar seus objetivos, trazendo-lhes desvantagem competitiva.

Citando LERNER (1991, p.48 à 51) destacamos algumas idéias defendidas por este autor, concernentes ao que uma empresa deveria fazer para conquistar e manter a vantagem competitiva. Ele lembra que “a roda também já foi inventada na Administração” e portanto, o sucesso depende de questões simples e até conhecidas. Acrescentamos que por serem simples, não são necessariamente fáceis, como por analogia podemos afirmar que caminhar sobre uma corda bamba é simples, basta mudar pé ante pé, contudo não é nada fácil.

O desafio das organizações brasileiras de não auto-sabotarem seu desenvolvimento, resume-se na observância de três aspectos, cuja inobservância conforme as explicitações à seguir, concorrem para tornar qualquer organização como uma das piores no seu ramo :

### 2.1) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL :

Esclarece LERNER (1991, P.48) : “seus dirigentes não acreditam em sua importância, mal definem e desconhecem seu vínculo com os sistemas e a repercussão sobre o desempenho empresarial. Quando definem, agem com rigidez e inflexibilidade e preenchem o quadro com pessoal inadequado e desorientado desde a contratação.”

Nenhuma empresa pode prescindir de uma mínima estrutura organizacional. Ela é como que o molde onde se encaixam os diversos componentes de um sistema, que deve atuar integrado. Tais estruturas são vivificadas por pessoas, em diferentes níveis hierárquicos, distintas histórias de vida e não raro, de objetivos pessoais dissonantes dos objetivos da organização onde atua.

Prevalece no mundo empresarial as estruturas que enfatizam a centralização da tomada de decisões.

É uma herança dos primórdios da Administração Científica e que vem sendo gradativamente flexibilizada ao longo dos tempos, afinal, trata-se de uma estrutura, portanto, não pode ser minada e reconstruída em pouco tempo, sob pena de comprometer irremediavelmente os alicerces de uma organização.

A remodelação deve nascer inicialmente na mente da alta administração, ser traduzida no plano estratégico da empresa, entremear a natureza da missão, princípios e valores para então ser acolhida entre os colaboradores da organização. Defendemos a necessidade de adoção de estruturas organizacionais participativas, onde cada colaborador seja um intra-empREENDEDOR e sua capacidade laboral seja como que um “produto” que oferta ao mercado patronal. Compete ao primeiro manter a excelência de seu “produto”, para que continue havendo demanda por ele. Compete ao segundo, assegurar o direito à iniciativa, ao compartilhamento da tomada de decisões e o *feed-back* para que a avaliação se faça em linha com os objetivos organizacionais, mensurados em resultados.

## 2.2) SISTEMAS .

Aplicar a concepção de sistema como uma combinação de partes coordenadas e integradas entre si, para um mesmo resultado, é integralmente aplicável à realidade organizacional, especialmente quando o foco é a melhoria da produtividade:

“Seus dirigentes desencorajam a integração, interligação e o trabalho em equipe . Incentivam o “eu” no lugar do “nós”, a individualidade de princípios e procedimentos e a desvinculação da estrutura orgânica e métodos. Chamam isto de delegação racional e democratização do pensamento criativo, preferem o trabalho manual e burocrático, a lentidão e o bloqueio de informações. Predominam ainda conflitos de interesse e luta pelo poder.” (LERNER, 1991, p. 49).

O quadro descrito pelo citado autor neste tópico é mais comum nos grupos sociais do que imaginamos. Competir, comandar, concentrar são verbos que primordialmente refletem o instinto de sobrevivência que guiou o ser humano ao longo de milhares de anos. É próprio da natureza humana temer o compartilhamento, a delegação, a inovação e o intercâmbio de conhecimentos como se tais ações colocassem em risco sua posição social e hierárquica na organização e todos os benefícios auferidos até então como frutos de seu empenho em progredir. Consequentemente, as pessoas que movem “a roda da organização” precisam ser estimuladas pelos dirigentes à pensarem e atuarem de forma integrada, percebendo o todo e a correlação de suas partes.

Especialmente em organizações que agregam diversas unidades de negócios, em diferentes localidades, o sentido de uma só empresa costuma ser afetado pelas diferenças culturais e pela batalha no atingimento das metas, também regionalizadas. Este é portanto mais um desafio para a alta administração de onde deve emanar a determinação explícita para que todas as células componentes da organização atuem sinergicamente.

## 2.3) PESSOAL.

Segundo LERNER (1991, p.50):

Consideram um mal necessário, queixam-se do custo excessivo de sua manutenção além de optarem pela filosofia de classificar os colaboradores em geral como desonestos, até que se prove o contrário e por isto, investem pesado em controles. Benefícios, reconhecimento e administração participativa são considerados assuntos de empresários que estão jogando muito dinheiro fora, que na sua concepção deveria ser revertido a benefícios apenas dos sócios e da diretoria (benefícios pessoais em vez de sociais).

Ainda que o trecho acima possa parecer um tanto radical e até fundamentalista, exageros de retórica à parte, devemos reconhecer que há um verdadeiro abismo separando a gestão de pessoas promovidas pelas organizações de grande porte – em sua maioria, transnacionais – e as empresas nacionais de pequeno e médio porte. As primeiras não só apoiam mas também investem regularmente na capacitação de pessoas, desenvolvem programas de incentivos com atraentes salários indiretos, integram os familiares dos colaboradores nas ações sociais e mantêm programas de responsabilidade social para com a sociedade local. Nas empresas nacionais de pequeno e médio porte, as ações descritas anteriormente são tímidas e por vezes, fazem parte apenas da declaração de valores e princípios das mesmas.

Cada vez mais o consumidor vê com simpatia ações de cidadania e preocupação com o meio ambiente, podendo tornar-se um diferencial competitivo quando outras características mercadológicas já não mais representarem este diferencial, especialmente em países como o Brasil, detentor de recursos naturais riquíssimos e escassos em outras regiões do globo e que espelha também uma grave desigualdade social.

Para organizações onde estas ações se resumem ao cumprimento da legislação trabalhista – vale lembrar que muitas empresas brasileiras descumprem a Consolidação das Leis do Trabalho, favorecidos pelo desequilíbrio entre oferta e procura de emprego – ações de menor impacto financeiro podem apresentar uma repercussão positiva entre os funcionários.

Elencar tais ações cujo binômio custo x benefício sejam proveitosos para ambos – patrões e empregados – requer a análise das peculiaridades culturais da força de trabalho e do conhecimento de suas carências.

NEMEROFF, citado por PETERS et al (1983, p.177) afirma : “as relações com o cliente simplesmente refletem as relações com os empregados.” Em contrapartida, empregados que são tratados como uma individualidade e não como a peça de uma engrenagem, tem preparada a base de onde podem edificar a auto-motivação, ingrediente indispensável para o atendimento de excelência ao cliente.

## 2.4) CULTURA.

Segundo LERNER (1991, p.51): na visão das organizações de fraco desempenho : “ Cultura é assunto de quem não entende de negócios; os resultados somente poderão ser alcançados se todos respeitarem e cumprirem unicamente as idéias do patrão e seus seguidores fiéis sem discutí-las ou com a pretensão absurda de discordar a qualquer tempo. Parece, pensam, que tem gente que não conhece o “seu lugar” e nem agradece a Deus a dádiva de estar empregado. “

KOTTER et al(1994, p.47) apresenta o seguinte conceito de cultura :

A cultura representa um conjunto de valores e modos de comportamento interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes, por longos períodos. Essa continuidade é produto de uma variedade de forças sociais, com frequência sutis, quase invisíveis, por meio das quais as pessoas aprendem as normas e valores de um grupo, são recompensadas quando as aceitam e condenadas ao ostracismo quando não as aceitam.

Segundo FREITAS (1991, p.14) a cultura de uma organização não pode alavancar seu desempenho, pois presta-se somente para reforçar os controles :

A cultura das organizações exerce funções de controle extremamente sofisticadas. Através do desenvolvimento e sedimentação de uma cultura forte e coesa, as organizações buscam restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos. ... A maneira sutil como uma organização se une em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conforma o indivíduo às normas e regras estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e a lealdade na sua reprodução. E é na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle.

A opinião da autora parece refletir uma posição paternalista e militar dos dirigentes na maneira como controlam seu subordinados através da cultura organizacional.

Um ingrediente fundamental a esta discussão e que alarga seus horizontes é defendido pelo autor citado abaixo:

Embora esteja difundida a crença de que culturas fortes criam o desempenho excelente, experiências com quase 200 empresas norte-americanas não apóiam esta teoria KOTTER et al (1994, p.63). Os gerentes tendem à marchar com energia na mesma direção, de maneira bem coordenada. Estes alinhamentos, motivação, organização e controle melhoram o desempenho, mas somente quando as ações resultantes se ajustam a uma inteligente estratégia comercial para o ambiente específico em que a empresa opera. Culturas fortes com práticas que não se ajustam ao contexto da empresa, levam, na verdade, pessoas inteligentes a se comportarem de modo destrutivo – o que sistematicamente destrói a capacidade que a organização tem de sobreviver e prosperar.

Ao enfatizar a importância do alinhamento do planejamento estratégico com o contexto mercadológico onde a organização atua, os autores lembram que a cultura deve ser ajustada ao ambiente externo e nunca se esperar o contrário. Compete aos dirigentes da organização o exercício da reciclagem contínua dos valores e crenças, permitindo que os mesmos se mantenham contemporâneos. Prosseguem KOTTER et al (1994, p.75).

A cultura corporativa pode ter impacto significativo no desempenho à longo prazo. Firms com culturas que enfatizam todos os interessados (clientes, acionistas e empregados) e a liderança de gerentes em todos os níveis, superaram com grande margem as firms que não possuíam esses traços culturais. ...

Somente culturas que ajudam as organizações a prever e a se adaptar às mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente por um tempo prolongado. Culturas não adaptáveis são muito burocráticas, as pessoas são reativas, avessas a riscos e não muito criativas. Informações não fluem com rapidez e facilidade. A ênfase pelo controle refreia a motivação e o entusiasmo. Na cultura adaptativa os membros apoiam os esforços mútuos para identificar todos os problemas e implementar soluções viáveis. Todos compartilham um sentimento de confiança, acreditando que podem controlar todos os novos problemas e oportunidades que surgirem. Há um entusiasmo generalizado, um espírito de fazer o que for preciso para alcançar sucesso. São receptivos a mudanças e inovações.

Voltando ao cenário nacional, composto de empresas em sua maioria familiares, apegadas às tradições por entenderem que foram estas os principais sustentáculos da organização durante seu ciclo de crescimento, é oportuno refletir sobre suas dificuldades em agir proativamente frente às mudanças, sendo na maioria das vezes não o agente da mudança mas sim o paciente.

O caráter vitalício que muitos cargos ganham, mercê de longos anos de dedicação de um profissional à empresa e que o promove a um cargo de chefia, ainda que traduza o aspecto cultural do reconhecimento e gratidão pela lealdade, pode comprometer a capacidade de inovação de muitos setores. Em escala, toda uma organização pode adquirir e cristalizar um matiz conservacionista que comprometa sua capacidade de “oxigenar-se” com novas técnicas de gestão e que feche suas portas aos profissionais bem capacitados e reciclados pelo mercado, por representarem uma ameaça ao *status quo* dos dirigentes vitalícios. O temor de que “sangue novo” seja injetado nas veias da organização e de que esses novos talentos cresçam e “façam sombra às seculares árvores ali plantadas”, deve ser minado pela alta administração através do incentivo para que os dirigentes envidem esforços contínuos em se aperfeiçoar e se atualizar enquanto profissionais, investindo assim no seu atributo de empregabilidade.

Somente profissionais que não mais ambicionam crescer, temem o crescimento de seus colegas. E esta atitude deve ser interpretada pela alta administração como um sinal de alerta para a necessidade de arejar o ambiente organizacional com os ares da mudança, que sopram incessantemente no mercado globalizado.

## 2.5) O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM FUNÇÃO DA EFICÁCIA.

Se não podemos contar com maquinário mais sofisticado para alavancar a produtividade, há de se focar no elemento humano e no aprimoramento de suas habilidades, como vimos referindo. CURY (2000, p.24) afirma: “uma organização eficaz não é um produto aleatório. Igualmente não resulta essa eficácia de sua origem, natureza ou objetivos. Uma organização eficaz é antes de mais nada, o fruto do trabalho humano.” Cabe aqui relembrarmos os experimentos de Hawthorne que ilustram com perfeição a natureza humana da alavancagem da produtividade. O experimento aplicado no final da década de 20 em Chicago por Elton Mayo na fábrica da Western Electric, em Chicago, objetivava verificar como os indivíduos reagiriam a novas situações materiais. Conforme discorre CURY (2000, p.25) :

A grande lição que ficou do experimento de Hawthorne é a de que o elevado índice de produtividade alcançado – nos grupos criados – não decorreu da ênfase na melhoria das condições materiais de trabalho e/ou da concessão eventual de alguns incentivos financeiros ou sociais, mas da motivação dos empregados envolvidos, basicamente, em função de três fatores concorrentes :

1º) pelo interesse que a empresa demonstrou no empregado, o que era inédito naquela época, mecanicista, em que a ênfase era na produtividade e na máquina.

2º) os pequenos grupos criados, em razão da necessidade de controle e avaliação dos resultados, mostrando ser a unidade real de trabalho, e

3º)finalmente, o novo estilo de supervisão adotado, de caráter participativo e não impositivo, criando um clima altamente estimulante de trabalho.

Deste modo, as conclusões das experiências de Hawthorne destacaram a necessidade de a administração estudar e compreender as relações entre as pessoas. Destarte, o fator mais importante para a produtividade foi encontrado nas relações interpessoais que se criaram no serviço e não somente nas condições de pagamento e trabalho.

O senso de pertencer a um grupo, de derivar sua identidade social deste núcleo exerce poder auto-motivador, dada a necessidade humana de ser aceito no meio em que vive, como um resquício do instinto primevo de sobrevivência aliando-se aos demais da espécie para juntos vencerem as adversidades naturais.

BLANCHARD (1995, p.35) declara sua crença no potencial das equipes :

Nunca antes na história empresarial, o conceito de trabalho em equipe foi tão importante para o funcionamento das empresas de sucesso. Com as rápidas mudanças sociais, tecnológicas e de informações que estão ocorrendo, nossa sociedade vê-se diante de tensões jamais conhecidas. Nossas empresas são mais complexas e competitivas.

Já não podemos depender de alguns poucos indivíduos talentosos para assumirem a liderança. Se pretendemos sobreviver, devemos imaginar maneiras de aproveitar a criatividade e o potencial das pessoas em todos os níveis. ... Junte a estas mudanças uma população que se transforma em valores e na ética tradicional do trabalho e você terá uma demanda crescente por modernas estruturas organizacionais e por uma nova definição de liderança. As pessoas estão exigindo mais. Elas desejam satisfação, assim como um bom salário. Como resultado, vem ocorrendo um movimento intenso pela participação e envolvimento dos empregados, que é chamado de Terceira Revolução nos métodos de gerenciamento. Uma nova estrutura organizacional começa a se formar – a equipe, que incrementa a participação e o comprometimento e propicia criatividade e desenvolvimento de habilidades. O líder de hoje precisa ser capacitador de pessoas e facilitador de equipes – não apenas como líder eficaz de grupo, mas também como membro eficaz do grupo.

DRUCKER (1978,p.29) ressalta o papel preponderante da eficácia no alcance de melhores resultados: Inteligência, imaginação e conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados. Por si mesmas, elas apenas estabelecem limites para o que pode ser obtido. (...) a eficácia é a tecnologia específica do trabalhador com conhecimento dentro de uma organização. Para o trabalho manual, precisamos apenas de eficiência, isto é, capacidade para fazer certo as coisas em vez de capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas.”

Particularmente discordamos do escopo intelectual da eficácia, como passível de se desenvolver apenas em trabalhos não manuais, que demandam conhecimento. Ora, se um funcionário deve produzir X peças, à partir de Y quantidade de matéria-prima, gerando Z refugos e consegue produzir X + n peças com a mesma quantidade de matéria-prima, gerando n-Z refugos, não teria ido além da eficiência, sendo de fato eficaz? Ninguém melhor do que o especialista em determinado processo, burilado pela repetição freqüente para aperfeiçoá-lo.

DRUCKER (1978,p.32) aborda ainda a questão da eficácia como propulsor da automotivação : “A motivação do trabalho intelectual depende de ele ser eficaz, de ser capaz de realizar. Ele não produz algo que seja eficaz por si mesmo. Produz conhecimentos, idéias, informação. Tais “produtos” alguém tem que usá-los como elementos e convertê-los em seu próprio produto antes que se tornem uma realidade.” (...) ele só é eficaz se e quando outras pessoas podem usar aquilo com que ele contribuiu.

DRUCKER (1978,41) é categórico em afirmar que não há um tipo de personalidade eficaz, em cujo perfil se possa identificar pontos em comum quanto ao temperamento, habilidades, conhecimentos, interesses. A eficácia pode ser aprendida, porque baseia-se em métodos :

A eficácia, em outras palavras, é um hábito, isto é, um complexo de normas práticas. E normas práticas sempre podem ser aprendidas e são surpreendentemente simples ... mas são sempre excessivamente difíceis de serem bem executadas. Tem de ser adquiridas da mesma forma como aprendemos a tabuada, isto é, repetindo-se “ad nauseam”, até que se torna um reflexo condicionado não raciocinado e um hábito firmemente impresso.

Esta abordagem entretanto, ao conceituar a eficácia como “um complexo de normas práticas” não deixa margem para manifestações criativas que podem encerrar as melhores soluções e que concorrem também para a afirmação do caráter participativo de uma organização.

DRUCKER (1978,p.44)declara sua receita de eficácia, detalhando os cinco hábitos e pensamentos que devem ser adquiridos por aqueles que perseguem a eficácia :

- 1) Sabem como empregar o tempo. Trabalham sistematicamente controlando o pouco tempo que pode ficar sob seu controle.”
- 2) Focalizam uma contribuição externa. Conduzem seus esforços para resultados e não para o trabalho. Começam com a pergunta : que resultados esperam de mim? e não com o trabalho que deve ser feito, com suas técnicas e instrumentos.
- 3) Constróem baseados na força – suas próprias forças, a de seus superiores, colegas e subordinados e nas forças da situação, isto é, o que elas podem fazer. Tais profissionais não se baseiam em fraquezas. Não começam com as coisas que não podem fazer.
- 4) Concentram-se nas poucas grandes áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes. Forçam-se a estabelecer prioridades e a manter suas decisões de prioridade. Sabem que não tem outra solução senão fazer as coisas urgentes primeiro e não realizar as de segunda urgência.
- 5) Tomam decisões eficazes. Sabem que isso, acima de tudo, é uma questão de sistemática – os passos certos na sequência certa. Sabem que uma decisão eficaz é sempre um julgamento baseado em opiniões divergentes mais do que na apreciação dos fatos.

E sabem que tomar muitas decisões rapidamente significa tomar decisões erradas. O que é necessário são poucas decisões , mas fundamentais. O que é necessário é a estratégia certa e não a tática improvisada.

Em um macro ambiente cada vez mais competitivo, costuma haver mais tarefas produtivas à implementar do que tempo e pessoal disponível para executá-las. O profissional que se pauta pela eficácia, consegue distinguir claramente onde investir seu tempo, sempre escasso. Enxerga as oportunidades onde repousam os melhores resultados para a organização. Não se deixa conduzir por métodos conservadores e burocráticos, repetidos mecanicamente e que muitas vezes, já exauriram seu potencial de alavancar resultados. Valoriza os pontos fortes da organização e dos colaboradores e a partir deles constrói sinergicamente seus objetivos e metas. A questão crucial quanto à tomada de decisões de um profissional eficaz, não consiste em estabelecer o que é prioridade , isto qualquer pessoa consegue estabelecer. O primeiro impasse consiste em definir quem toma as decisões: se o profissional autoconsciente ou as pressões que sofre constantemente. O segundo impasse consiste em determinar o que pode esperar para ser feito, pois há uma tendência à não mais retomarmos os projetos que são adiados. Nesta direção, DRUCKER (1978, p.52) sugere quatro medidas que podem nortear a pessoa no estabelecimento do que é mais importante à se fazer naquele momento :

- 1) “Veja o futuro em contraposição ao passado.”
- 2) “Focalize a oportunidade, mais do que o problema.”
- 3) “Escolha sua própria direção, em vez de seguir os outros.”
- 4) “Aponte alto, aponte para alguma coisa que faça diferença, em vez de escolher algo que seja “seguro” e fácil de fazer.

DRUCKER (1978,p.61) enfatiza ainda a importância do debate de idéias para se distinguir as melhores tomadas de decisão : “... a decisão eficaz não jorra, como muitos livros sobre tomada de decisão proclamam, de uma apreciação dos fatos. O entendimento que jaz na decisão certa vem do encontro e conflito de opiniões divergentes e de sérias considerações sobre alternativas irreais (...)

o tomador de decisões eficazes supõe que a medida tradicional não é a medida certa. De outra maneira, não haveria necessidade de uma decisão, uma simples ajustagem resolveria. “

Traços culturais denotando o caráter participativo de uma organização são fundamentais para a melhoria contínua no estratégico processo de tomadas de decisões.Com naturalidade devem os gestores permitir a manifestação de idéias antagônicas que denotam a riqueza da pluralidade de opiniões. Compete às organizações brasileiras, explorar esta diversidade à seu favor, em vez de cerceá-las de forma ditatorial.

No capítulo onde discorre sobre como tornar a força produtiva, DRUCKER (1978,p.65) aposta na melhor capacitação das lideranças para alavancar a capacidade produtiva do setor : “em assuntos humanos, a distância entre os líderes e a média do grupo é uma constante. Se o desempenho da



liderança é elevado, a média subirá. “ Especialmente, em setores da economia voltados majoritariamente para o mercado consumidor, esta assertiva assume importância nuclear, por isso a elegemos como um dos pilares deste projeto aplicável à Belmetal.

Com uma abordagem positivista que apregoa a ampliação dos pontos fortes dos colaboradores para sinergicamente melhorar os resultados, DRUCKER (1978,p.66) expressa sua crença pessoal na vocação natural do ser humano em alavancar suas forças transcendendo as fraquezas:

A tarefa de um gestor eficaz não é o de modificar os seres humanos. Bem ao contrário, como nos mostra a Bíblia na parábola dos talentos, a missão é multiplicar a capacidade de desempenho do todo, pondo em uso toda a força, toda a saúde, toda a aspiração que existe nos indivíduos. Em cada área de eficácia dentro de uma organização, alimentam-se as oportunidades e enfraquecem-se os problemas. E em nenhum setor isso é muito importante que em relação às pessoas. O gestor eficaz olha as pessoas, inclusive ele mesmo, como oportunidades. Sabe que só a força produz resultados. A fraqueza só traz dores de cabeça – e a ausência de fraqueza não produza coisa alguma.

## 2.6) A RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE E AUTOMOTIVAÇÃO.

CELINSKI (1995,p.71), como ferrenho defensor da impossibilidade de existir quanto à motivação, algo que não seja automotivação, lembra que embora ninguém possa motivar a outrem por tempo suficiente para surtir efeitos positivos, pode-se sim desmotivar pessoas com quem se convive. Partindo do preceito psicológico de que todo ser humano busca a aceitação do outro para sentir-se valorizado, podemos inferir que figuras de autoridade podem exercer influência desmotivadora sobre seu grupo de trabalho. Tecendo um elo com o pensamento deste autor, destacamos : “uma das principais causas geradoras da desmotivação dos subordinados, resulta do fato de os gerentes terem automotivações distintas. As motivações gerenciais tem um diferencial fundamental: o cargo lhes oferece poder, autoridade, status, sendo portanto intrinsecamente gratificante. Todavia, como o poder geralmente torna-os ambiciosos, míopes ou indiferentes à concessão de oportunidades motivacionais para o progresso de seus subordinados, estes deixam de colaborar espontaneamente.”

O pesquisador W. JAMES, da Universidade de Harvard citado por Celinski (1995,p.75) sobre sua descoberta de que certos operários horistas eram capazes de conservar seus empregos, mesmo produzindo apenas 20% a 30% de sua capacidade, embora, quando muito motivados, pudessem triplicar a sua produção individual.

Esta citação corrobora nossa percepção de que há um fator absolutamente incontrolável no trabalho humano, fator este que uma vez acionado pelo trabalhador, pode tornar as metas mais ambiciosas como modestas ou tornar a produção mínima como irrealizável. Referimo-nos a auto-estima, valor inconsciente e intimamente ligado à percepção de se ter direito à vida, de não apenas sobreviver mas de usufruir do que ela pode oferecer de melhor. Quando um superior hierárquico se dirige a um de seus colaboradores em um tom mais informal, quando o saúda com um bom dia ou boa tarde, quando comenta sobre o desempenho do seu time de futebol, quando pergunta sobre a saúde de um familiar que estava doente, quando pergunta sobre o andamento de seus estudos ou sobre seus planos para as férias, este colaborador se sente reconhecido como ser único que é, como alguém valorado como pessoa e não apenas considerado como trabalhador, peça de uma engrenagem produtiva. Quando o gestor estende ao seu grupo a prerrogativa de tomar decisões em conjunto e partilha com os mesmos de sua autoridade, está angariando para a organização o comprometimento de seus membros para com os objetivos da mesma. Desta maneira, será possível melhor administrar o antiquíssimo conflito de interesses entre empregados e empresa, cuja dicotomia enfraquece a ambos.

Do levantamento bibliográfico ora apresentado, pudemos confirmar o direcionamento que inicialmente havíamos delineado para este projeto: focar o fator humano como principal desencadeador da produtividade. Sendo o trabalhador o agente que move a tecnologia, que toma decisões, que representa a empresa perante seus clientes, é ele quem pode garantir o sucesso ou o fracasso do plano estratégico, à nível de execução. O mais sofisticado programa de qualidade, o mais moderno equipamento tecnológico poderão tornar-se ambíguos ou até contraproducentes se o elemento humano encarregado de dar vida ao programa ou ao equipamento, caprichosamente decidir medir forças com seus superiores ou colegas, de forma velada. Assim, investir nas pessoas é fator preponderante para que os investimentos em tecnologia de produtos ou processos sejam eficazmente empregados.

### 3) APRESENTANDO, BELMETAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

Foi fundada em fevereiro de 1962 pelo atual diretor presidente. Contava na época com um imóvel alugado na marginal do rio Tietê, em São Paulo, onde eram revendidos para o varejo, os produtos manufaturados adquiridos da Companhia Brasileira de Alumínio – CBA. O proprietário e sua esposa dividiam entre si as tarefas administrativas e comerciais, revezando-se quanto às atividades externas. Decorridos quase 43 anos, a Empresa conta hoje com 30.000 m2 de instalações, comportando 10 unidades de negócios espalhadas pelo Brasil e uma unidade industrial em Sorocaba/SP, conforme demonstra o mapa abaixo.



Seu portfólio de produtos é composto pelos seguintes itens :

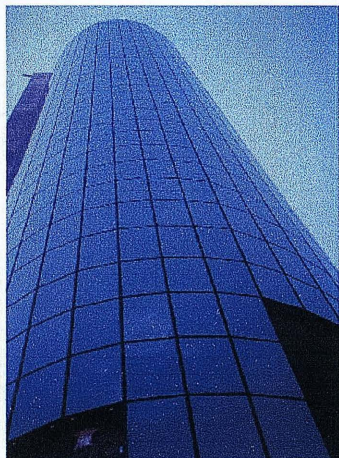
- ❖ Perfilados
- ❖ Telhas de alumínio
- ❖ Chapas lisas / stucco / naval
- ❖ Tarugos
- ❖ Vergalhões
- ❖ Silicones
- ❖ Rebites
- ❖ Perfis tubulares / Sólidos
- ❖ Arames trefilados
- ❖ Bobinas corrugadas



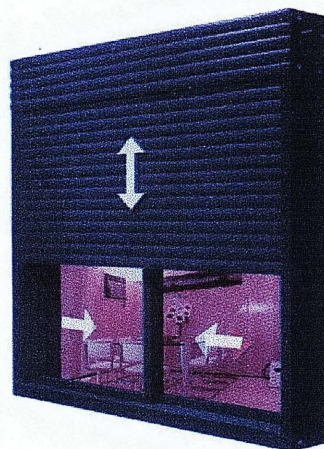


A Empresa desenvolve linhas exclusivas de produtos para Construção Civil, tais como :

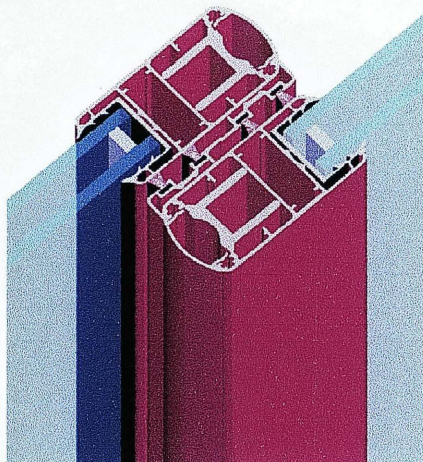
F A C H A D A  
*Atlanta*



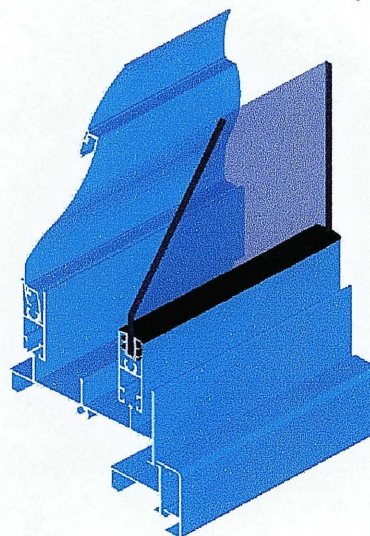
**Bel***line*



**Imperial**  
*Line*



**economic** *160*



Em sua unidade industrial própria, sediada em Sorocaba/SP, a Belmetal desenvolve soluções em alumínio para segmentos específicos :



## ÁREAS DE APLICAÇÃO

### Perfis Sólidos

#### ELETROMECCÂNICA

Bobinas Retificadoras  
Dissipadores de calor

### Perfis Tubulares

#### AUTOMOBILÍSTICA

Radiadores

#### REFRIGERAÇÃO

Evaporadores  
Condensadores  
Serpentinas

### Bobinas Corrugadas

#### CLIMATIZAÇÃO

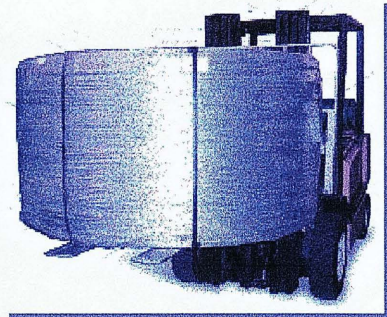
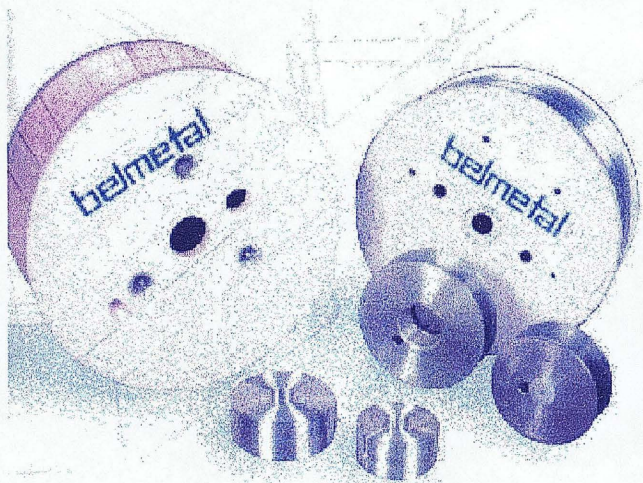
Revestimento de Tubulação Térmica

### Arames de liga

#### APLICAÇÃO

Anodização  
Embalagens  
Decoração  
Hastes flexíveis  
Bijuterias  
Metalização

Cabos óticos  
Cabos coaxiais  
Parafusos, rebites  
Soldas, eletrodos  
Instrumentos musicais  
Utilidades domésticas



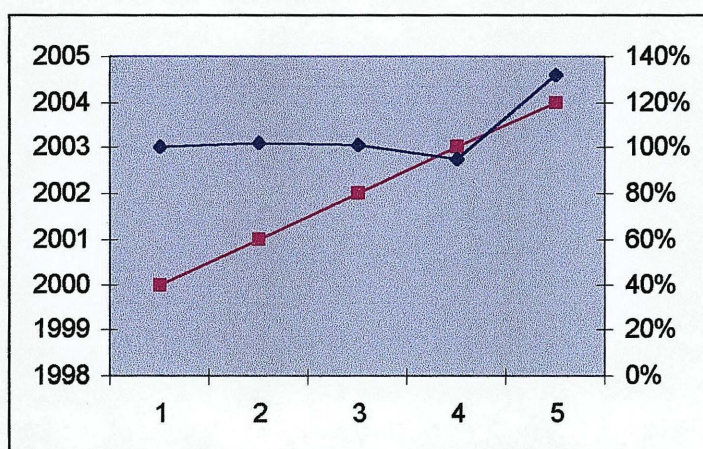


#### 4) Diagnóstico da Situação.

A Filial Curitiba conta atualmente com 50 colaboradores, sendo 39 deles com vínculo empregatício. Este número tem se mantido estável ao longo dos últimos 5 anos, pois não há rotatividade significativa de mão-de-obra na Empresa.

Como referido anteriormente, a alavancagem da produtividade em uma organização de cunho comercial por excelência, requer ações que envolvam o desenvolvimento de seus recursos humanos. Também como já explicitamos, seu crescimento acelerado em quatro décadas, levou à ênfase na estrutura comercial, relevando ao plano secundário seus outros compartimentos de gestão. Assim, atualmente também a filial Curitiba se ressentida da ausência de um plano de desenvolvimento de seu quadro funcional, como também as demais unidades de negócios. O diferencial está na disposição dos gestores desta Filial em investir nesta lacuna, pois estão cômicos de que o crescimento sustentado da unidade depende também do aperfeiçoamento de seus membros, conforme ilustra o conceito da organização que aprende (aprende o que seus integrantes aprenderem). Por estas razões direcionamos este projeto de Qualidade para questões correlatas à cultura organizacional. Uma vez estabelecida nossa identidade como família Belmetal, com suas peculiaridades, traços herdados e adquiridos, "jeito de ser e de fazer", teremos condições de melhor entender nossos pontos fracos e fortes, investindo no desenvolvimento e fortalecimento dos mesmos.

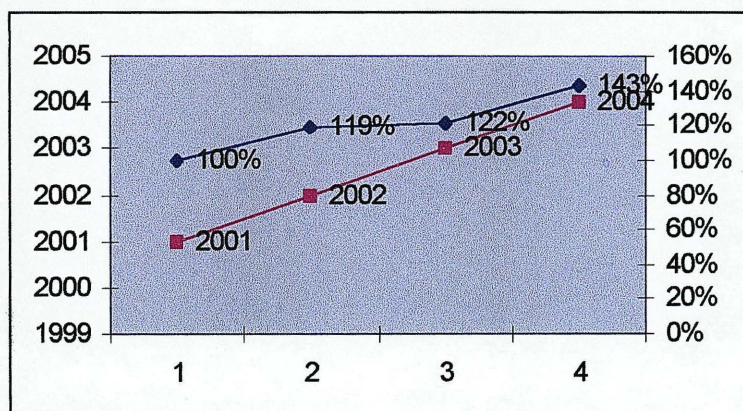
Abaixo reproduzimos gráfico ilustrativo do desempenho da Filial Curitiba no quinquênio 2000 – 2004. Por não estarmos autorizados à divulgar externamente tais números, sua evolução será demonstrada através de percentual, considerando-se o volume de vendas em 2000 como 100 %.



*DESEMPENHO DE VENDAS NO PERÍODO 2000 – 2004 (toneladas). FILIAL CURITIBA.*

A linha demarcada em azul demonstra que nos anos 2001 e 2002 o montante comercializado permaneceu nos mesmos patamares, comparativamente ao ano 2000. Em 2003, houve um decréscimo de 5% no montante vendido e em 2004, a Filial superou sua marca de 2000 em + 32%.

No tocante aos resultados financeiros do quadriênio 2001 à 2004, temos o seguinte gráfico :  
FATURAMENTO BRUTO NO QUADRIENIO 2001 À 2004 – FILIAL CURITIBA.





A rentabilidade do negócio manteve-se em ascensão, tendo aumentado em 21% de 2003 para 2004, ano em que contabilizou-se um incremento de 43% no faturamento bruto, comparativamente ao ano de 2001.

Com a estabilização econômica que sucedeu a transição política havida em 2003, medido pelos vários indicadores econômicos como índice inflacionário, balança comercial, queda do índice de risco Brasil entre outros, as autoridades econômicas projetam um cenário animador para 2005. Assim, é de se esperar que a Filial Curitiba continue experimentando a expansão de seus negócios.

#### 4.1) Albúm de Família: a Pesquisa de Funcionários.

Para melhor identificar o perfil do quadro funcional, elaboramos e aplicamos a Pesquisa de Funcionários (Anexo 1) contendo 11 questões, cujos resultados apresentamos na seqüência.

O levantamento abrangeu os colaboradores com vínculo empregatício, com exceção dos dois gestores da Filial. Assim, de 37 pesquisas distribuídas, 32 retornaram respondidas. Como explicita a Pesquisa, a mesma não teve caráter obrigatório e sugerimos o anonimato como meio de incentivar a exposição de pontos de vista.

TABELA 1 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE

2º grau completo :	17 pessoas	52%
2º grau incompleto :	7 pessoas	22%
Superior incompleto :	4 pessoas	13%
1º grau incompleto :	4 pessoas	13%

GRÁFICO 1 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE

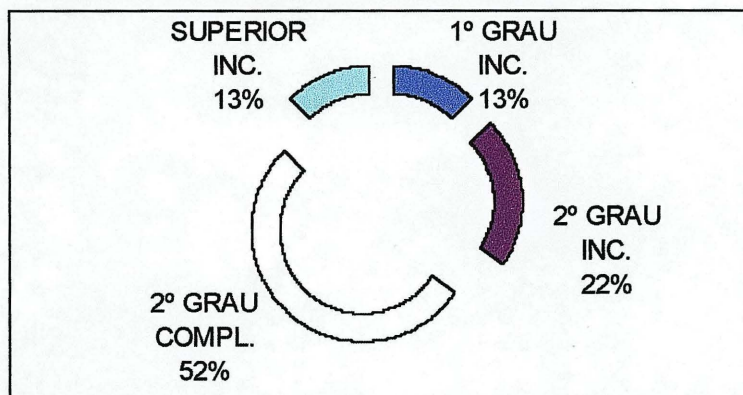
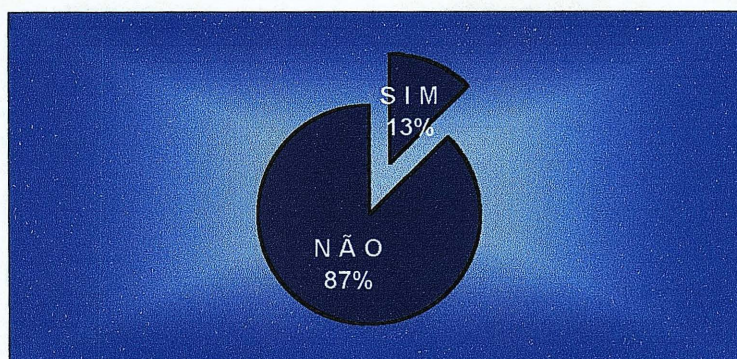


GRÁFICO 2 - QUANTOS ESTUDAM NO MOMENTO



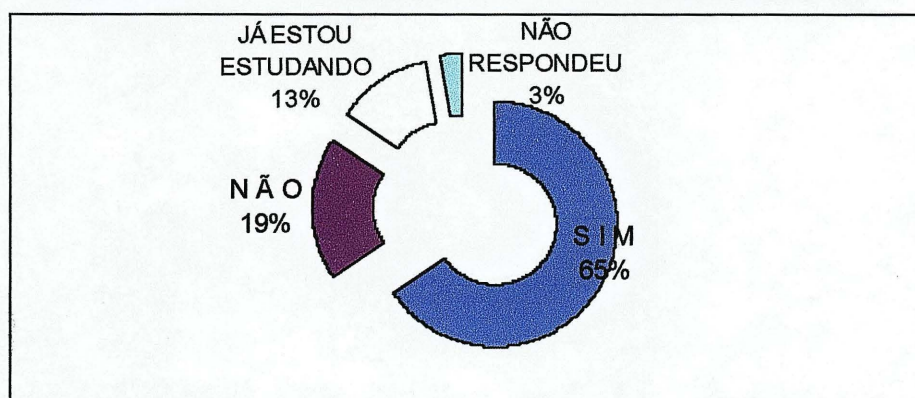


Dos quatro funcionários que estão estudando no momento, dois deles cursam a faculdade de Administração, um cursa o ensino médio (antigo 2º grau) e o outro não declarou.

**TABELA 3 – QUANTOS GOSTARIAM DE VOLTAR À ESTUDAR**

Gostariam	21 (65%)
Não gostariam	06 (19%)
Já estão estudando	04 (13%)
Não responderam	01 (3%)

**GRÁFICO 3 – QUANTOS GOSTARIAM DE VOLTAR À ESTUDAR**



**TABELA 4 – PRINCIPAL MOTIVO PARA NÃO RETOMAR OS ESTUDOS.**

Financeiro	18 (56%)
Tempo	07 (22%)
Não gosto de estudar	02 (06%)
Distâncias	01 (03%)
Não aplicável(Já estuda)	04 (13%)

**GRÁFICO 4 – PRINCIPAL MOTIVO PARA NÃO RETOMAR OS ESTUDOS.**





GRÁFICO 5 – QUANTOS FARIAM CURSOS DE CAPACITAÇÃO

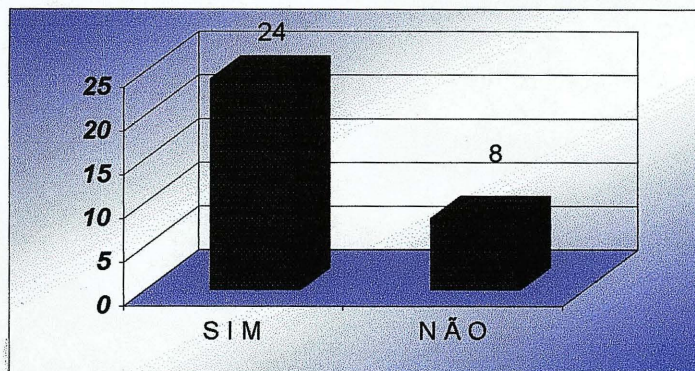


TABELA 6 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO MAIS CITADOS

Conhecer as opções para escolher	13 (41%)
Não respondeu	10 (31%)
Informática	03 (9%)
Vendas	02 (6%)
Administrativa	02 (6%)
Contábil	01 (3%)
Inglês	01 (3%)

GRÁFICO 6 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO MAIS CITADOS

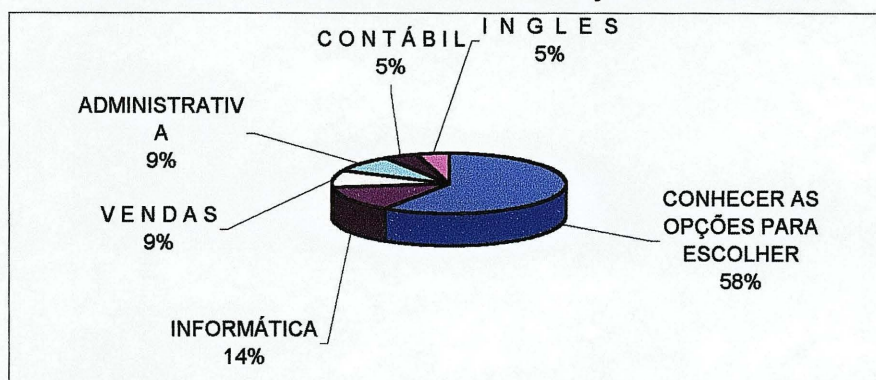


TABELA 7 – AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELA EMPRESA

	Muito bom	Satisfatório	Insatisfatório	Não respondeu
Assist. médica	22 (69%)	6 (19%)	1 (3%)	3 (09%)
Vale – refeição	12 (38%)	15 (47%)	2 (6%)	3 (09%)
Partic. resultados	21 (66%)	7 (22%)	0	4 (12%)
Estabilidade	25 (78%)	3 (9%)	0	4 (13%)
Adiantamento quinzenal	28 (88%)	2 (6%)	0	2 (06%)

GRÁFICO 7.1 - ASSISTÊNCIA MÉDICA GRATUITA

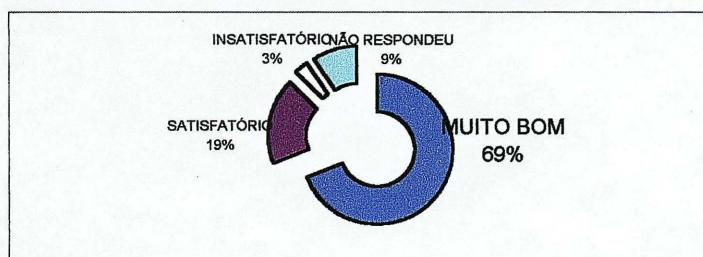




GRÁFICO 7.2 - VALE – REFEIÇÃO

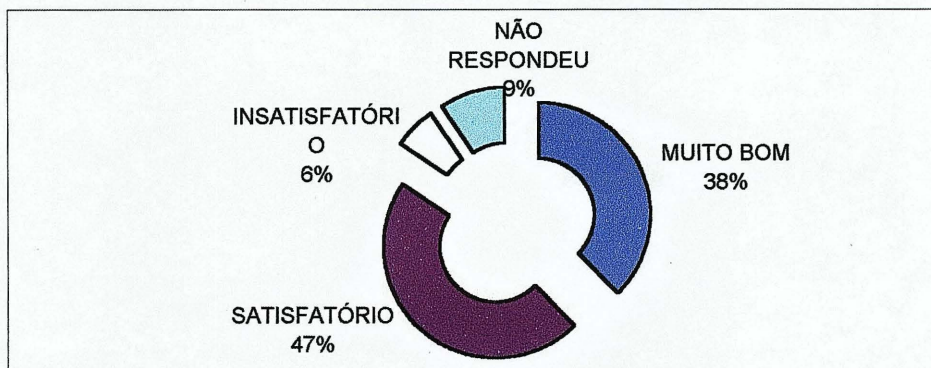


GRÁFICO 7.3 - PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

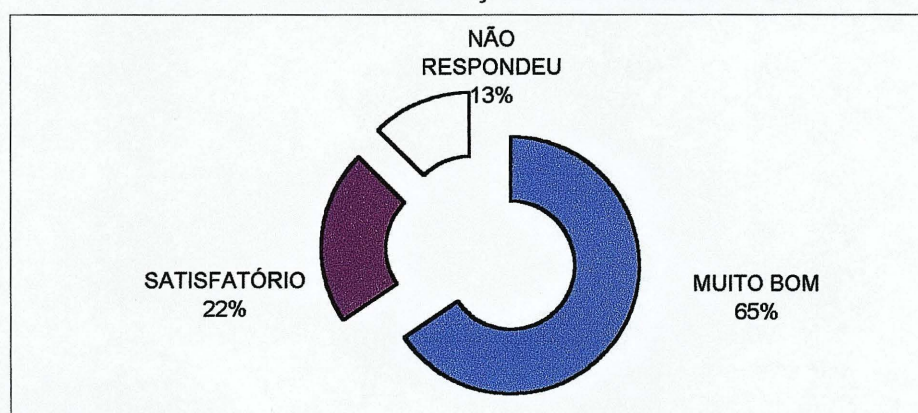


GRÁFICO 7.4 - ESTABILIDADE NO EMPREGO.

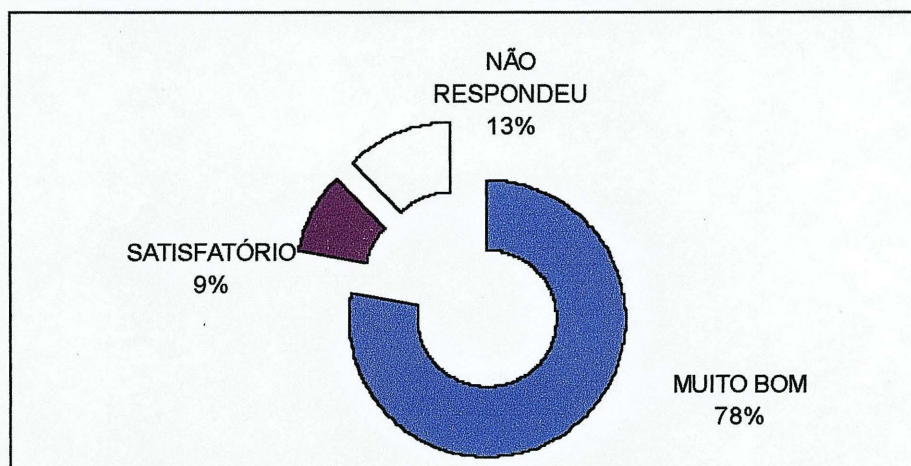


GRÁFICO 7.5 - ADIANTAMENTO QUINZENAL :

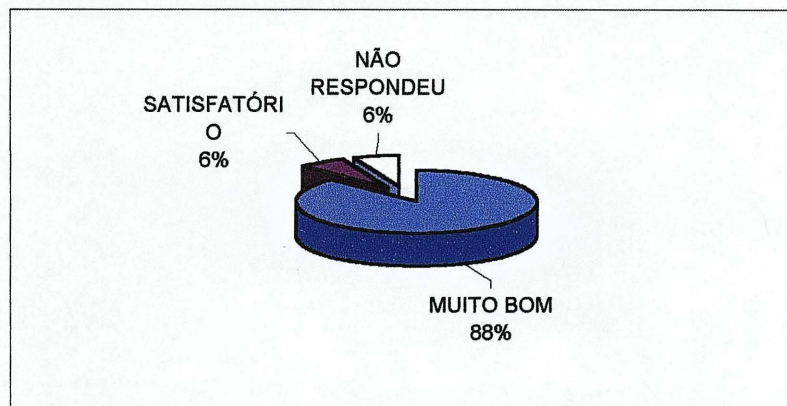
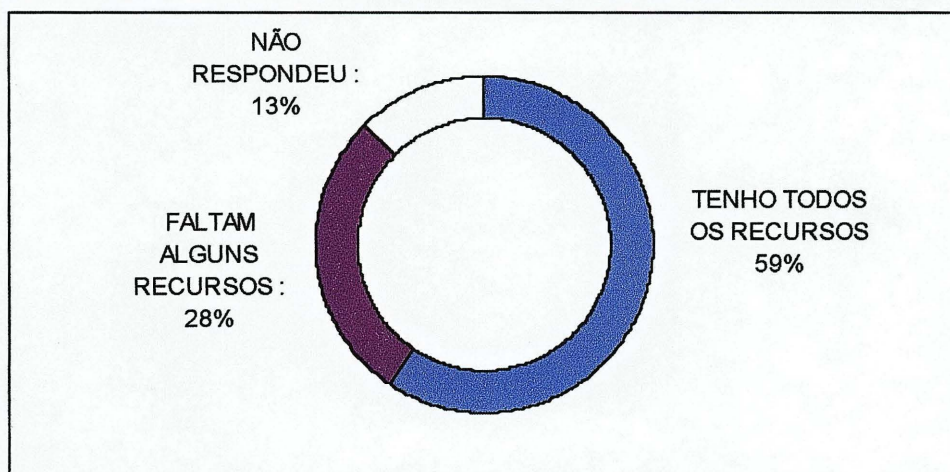


GRÁFICO 8 – RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EFETUAR UM BOM TRABALHO



RECURSOS APONTADOS COMO NECESSÁRIOS :

- Computador mais rápido.
- Espaço.
- Informações técnicas no *site*.
- Amostras de perfis para evitar trânsito de clientes na Expedição.
- Computador e impressora melhores.
- Régua, paquímetro.
- Microcomputador na recepção.
- Mais materiais sobre novos produtos, principalmente novas linhas exclusivas.
- Conforto.
- Avisar quando se ausentam ou se os externos estão na Filial.



GRÁFICO 9 – ACESSO ÀS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO BOM DESEMPENHO.

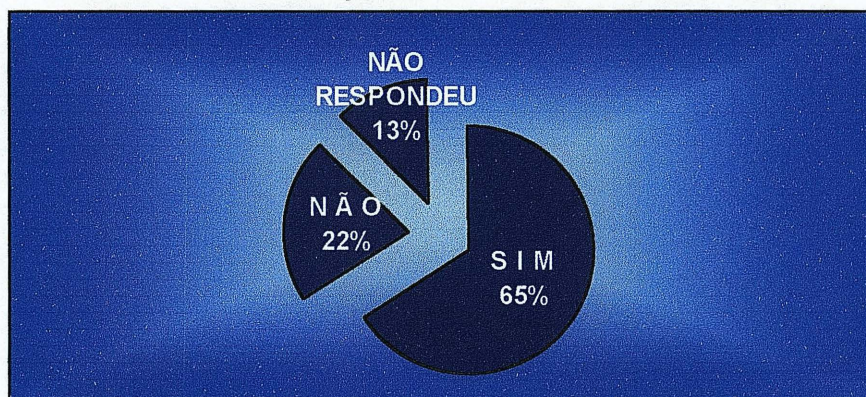
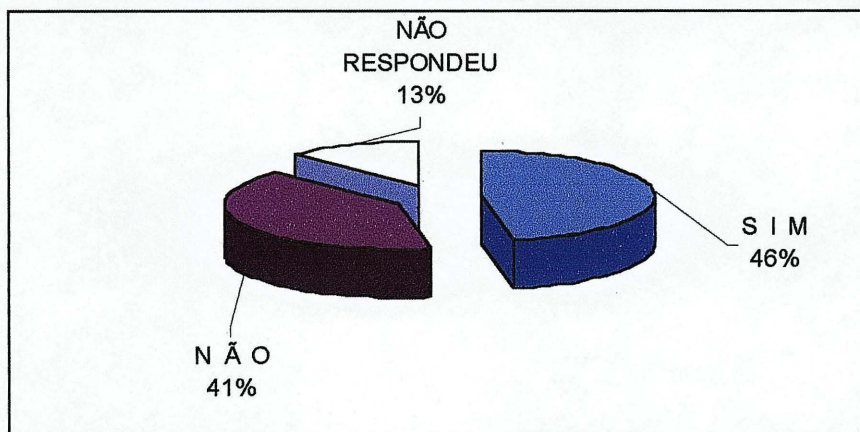


GRÁFICO 10 – PARTICIPAÇÃO EM UMA ASSOCIAÇÃO DE EMPREGADOS.



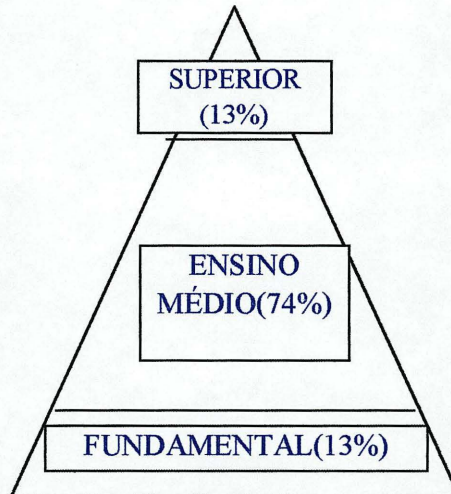
GRÁFICO 11 – PARTICIPAR DA COORDENAÇÃO DA ASSOC. EMPREGADOS





#### 4.1.1) O FATOR EDUCACIONAL

Das 32 pessoas pesquisadas, 17 delas cursaram o ensino médio completo (antigo 2º grau), o que equivale à 52% do total. Sete funcionários (22%) não concluíram o 2º grau e quatro, não concluíram o 1º grau (ensino fundamental). Apenas quatro pessoas declararam ter curso superior incompleto (13%) sendo que apenas duas estão cursando faculdade (Administração de Empresas). Portanto, excluindo-se desta conta os gerentes, temos que apenas dois funcionários (6% do total) estão investindo em seu aprimoramento profissional à nível superior.



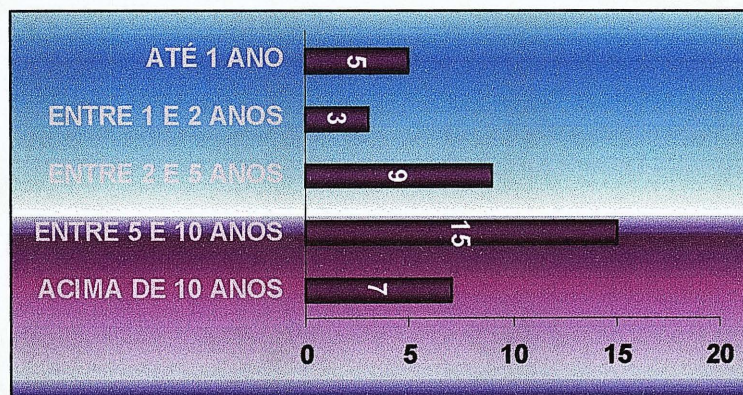
Do gráfico em forma de pirâmide, pode-se depreender que há um grande contingente de mão-de-obra cuja capacitação pode ser alavancada se puderem continuar os estudos, concluindo o ensino médio ou dedicando-se a um curso de nível superior (74% do total).

As perguntas 2 e 3 da pesquisa, revelam que 87% dos funcionários não estudam no momento e deste total, 65% gostariam de retomar os estudos (correspondendo à 21 pessoas).

Destas 21 pessoas que gostariam de retomar os estudos, 18 delas alegam dificuldades financeiras como o principal impeditivo e 7 funcionários mencionam o fator tempo como o principal motivo (alguns optaram pelos dois fatores).

Sabemos que o acesso ao meio universitário é historicamente difícil à grande maioria dos brasileiros. As universidades públicas não são suficientes para atender a demanda; por sua vez, as faculdades particulares agregam no valor das mensalidades um valor para fazer frente à inadimplência que é elevada neste setor. Assim, sobram vagas nas onerosas faculdades particulares e constata-se a mesma concentração demonstrada na pirâmide acima, no mercado de trabalho.

GRÁFICO 12 – ESTABILIDADE NO EMPREGO



O gráfico acima demonstra o caráter de fidelização existente nas relações trabalhistas na Filial. Quanto ao tempo de casa, apuramos que 36% do total de funcionários tem entre 5 e 10 anos de casa, sendo a média de 6 anos por pessoa. Do total, 23% trabalham na Filial entre 2 e 5 anos; 18% estão aqui há mais de 10 anos e 20% trabalham na Filial a no máximo 2 anos. Desta forma, obtemos que 80% dos funcionários tem mais de 2 anos de casa.

A média aritmética obtida de 6 anos de casa por funcionário, é ilustrativa da estabilidade no emprego como uma das características da cultura Belmetal. A Empresa valoriza a manutenção de profissionais em seus cargos, em função da especialidade que este adquire no desempenho de suas rotinas, bem como do caráter de confiabilidade que se estabelece, o que também reflete um traço cultural das empresas familiares.

Por outro lado, esta estabilidade reflete também a tendência à acomodação das pessoas em suas funções, pois sabem que a Empresa não espera substituí-la por outro profissional proveniente do mercado de trabalho, a não ser que o funcionário deixe de cumprir a contento com suas responsabilidades trabalhistas. Esta sensação de fixidez no cargo não os predispõem a aperfeiçoar sua capacitação através de estudos acadêmicos ou técnico-profissionais.

Por sua vez, a Empresa não conta ainda com um plano de cargos e salários, não havendo assim perspectivas de ascensão profissional. Os reajustes salariais acompanham os acordos sindicais, sendo rara a ocasião em que pessoas melhoram seus níveis salariais em função da mudança de cargo.

Desta maneira, a Empresa ressenhe-se do não investimento de seus membros no seu próprio aperfeiçoamento profissional. Os processos carecem de uma revisão criativa para torna-los mais eficazes. Rotinas repetem-se sem que muitos questionem se poderiam desempenha-las de outra maneira ou mesmo elimina-las, em função do parco retorno que possam gerar. Atividades envolvendo re-trabalho para a correção de falhas, costumam ocorrer em cadeia, face à interdependência departamental comum à todas as organizações. Assim, tarefas efetuadas mecanicamente, sem o objetivo de torná-las mais produtivas, afetam a produtividade não apenas de um departamento, mas de toda a Empresa.

#### 4.1.2) O SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO.

Este é um dos mais importantes desafios da Empresa frente aos objetivos estratégicos de expansão nacional : integrar todas as unidades de negócios através de um sistema de gerenciamento de dados capaz de conciliar as necessidades e diferenças regionais .

Hoje, a organização opera com dois sistemas de informatização, softwares que não se comunicam entre si. Alguns setores são geridos por um dos sistemas e outros pelo sistema mais atual. Todavia, nenhum dos dois atende ainda eficazmente a nenhuma das unidades de negócios. Conseqüentemente, a despeito dos maciços investimentos financeiros efetuados, a Empresa não usufruiu ainda da diminuição de custos e do ganho em produtividade em função da automatização de processos, integração e intercâmbio de dados.

Indubitavelmente, a Filial Curitiba tem seu nível de produtividade afetado por não dispor de tecnologia adequada para fazer frente à expansão de seus negócios. Face à estabilização econômica com o conseqüente controle inflacionário, não mais interessa aos nossos clientes imobilizarem capital em estoques. Preferem adquirir para consumo à curto/médio prazos. Assim, se outrora um cliente adquiria 12 toneladas em um só pedido de compra para suprir sua produção no prazo de 60 dias, hoje este cliente prefere enviar-nos diversos pedidos de quantidades menores, diluindo assim o montante à pagar em diversas datas, sem sofrer acréscimos em função da hiperinflação. O sistema logístico "*just in time*" mostrou-se altamente indicado para diminuir custos e assim alavancar os lucros, com reflexos inquestionáveis nos índices de produtividade. Por outro lado, fornecedores precisam estar preparados para atender à altura a esta demanda, em um mercado globalizado cada vez mais competitivo onde a rapidez com que se toma decisões corretas, pode representar a diferença entre estabelecer um diferencial competitivo ou entregar aos concorrentes a oportunidade de conquistar novos clientes e mantê-los.

Dada a abrangência do desafio, as soluções só podem ser planejadas e implementadas à nível corporativo. Portanto, a filial Curitiba embora esteja participando do fórum de discussões para pleitear soluções junto à área de Tecnologia da Informação, não pode por si só desvencilhar-se dos entraves tecnológicos que tornam sua operação menos eficiente do que pode vir à ser. Resta-nos investir na capacitação dos colaboradores, bem como nos aspectos culturais que podem reverter à favor do

trabalho sinérgico, para que, estando mais auto-motivados e melhor capacitados, possam contornar com eficácia as dificuldades criadas pela lacuna

## 5) PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE.

Nossa proposição de aumento da produtividade através da filosofia da Qualidade baseia-se em quatro pilares básicos, à saber :

- 5.1) Preparação das Lideranças através de seminários e vivências em equipes, abordando técnicas da Qualidade para melhoria de processos e promovendo a reflexão sobre aspectos culturais que podem alavancar a produtividade. Após a preparação prévia das lideranças, este trabalho será estendido a todos os demais membros da Filial.
- 5.2) Implantação da ginástica laboral diária para os funcionários operacionais da área de Expedição de produtos, extensiva aos demais colaboradores. O fisioterapeuta que implantará o programa, prestará ainda orientações sobre a maneira ergonomicamente correta de se manipular pesos, para prevenir lesões e tornar a tarefa mais produtiva.
- 5.3) Criação de um programa de sugestões, como forma de estimular a comunicação entre os níveis organizacionais e incentivar a expressão de inovações e soluções criativas .
- 5.4) Formação do Comitê da Qualidade cuja principal atribuição será a reivindicação de melhorias na qualidade dos produtos adquiridos de terceiros.

### 5.1) TREINAMENTOS.

A etapa de implantação de treinamento para as lideranças formais e informais da Filial, foi efetuada no decorrer de 2004. Em 2005, estaremos estendendo estas atividades aos demais funcionários.

Pelo caráter eminentemente voltado para a atividade comercial, não é possível realizar treinamentos durante o expediente normal, pois isso comprometeria o atendimento aos clientes, o que seria contraproducente, uma vez que não pode haver ganho de produtividade ao se comprometer os resultados da Filial quanto ao seu nível de vendas e à satisfação dos clientes.

Desta maneira, o treinamento para líderes foi efetuado quinzenalmente, à partir as 17:30 h e estendendo-se até próximo às 19 horas.

Pela expressão "lideranças formais e informais", queremos designar aqueles funcionários que exercem certo grau de influência em seus departamentos, quer seja em função do cargo (chefias) que pela assertividade que possam ter sobre seus colegas, ao apresentar habilidades como iniciativa, atitude investigatória frente aos problemas, empatia por parte do grupo, confiança por parte dos gestores, etc.

Na próxima página, incluímos a tabela 13 contendo o planejamento desta etapa do projeto.

TABELA 13 – PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO DAS LIDERANÇAS

TEMA	OBJETIVO	DATA DA REALIZAÇÃO.
1) Produtividade para quê?	Discutir o conceito de produtividade e de que forma sua alavancagem pode beneficiar a todos no dia-a-dia.	20/04/2004 (vide Anexo 3)
2) Mudar para melhorar !	Refletir sobre os paradigmas(modelos) adotados e a necessidade de estar aberto à novas formas de ver e pensar a vida, de trabalhar , de se relacionar, etc.	05/05/2004
3) Intraempreendedorismo – um novo paradigma para o trabalho!	Discutir o perfil do intraempreendedor como um profissional trata seu trabalho, suas habilidades e competências como um “produto” que oferta ao mercado patronal. Compete a ele aperfeiçoar este “produto” constantemente para que continue havendo demanda pelo mesmo.	18/05/2004
4) Automotivação – tão indispensável quanto o ar !	Discutir sobre a impossibilidade de alguém motivar outra pessoa constantemente. Analisar situações em que se pode desmotivar o outro.	01/06/2004
5) Autoconhecimento – qual a sua dominância cerebral?	Conscientizar sobre tendências à agir, reagir e decidir dentro de um determinado padrão e como se relacionar com pessoas de diferentes dominâncias, de forma sinérgica.	15/06/2004
6) Criatividade é coisa para artistas ?	A partir de conceitos de criatividade, expor técnicas de desenvolvimento da criatividade, focando a busca de soluções simples, de baixo custo, factíveis e eficazes.	20/07/2004
7) Programa de Sugestões para que?	Desenvolver neste grupo um programa de sugestões para estimular a produção de inovações e soluções criativas.	10/08/2004
8) Formulação do Programa de Sugestões.	Escolher um nome para o programa de sugestões, determinar critérios, formas de recompensa e sua divulgação.	23/08/2004
9) Para melhorar, é preciso mensurar !	Discutir os conceitos de eficiência e eficácia e a importância de medir e avaliar resultados.	13/10/2004
10) Avaliação desta etapa do treinamento.	As lideranças avaliam o trabalho desenvolvido até então e discutem a aplicação do mesmo aos demais membros.	25/10/2004



TABELA 14 – ORÇAMENTO TREINAMENTO DE LIDERANÇAS

Aquisição de retroprojetor.	R\$ 430,00
Aquisição de flip-chart.	R\$ 70,00
Locação de vídeos/dvd's formativos.	R\$ 400,00
<b>T O T A L</b>	<b>R\$ 900,00</b>

Participantes :

Quatorze lideranças de setores e a autora deste trabalho, como facilitadora.

### 5.1.1) AVALIAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA DE TREINAMENTO.

Distribuímos a pesquisa quanto à pertinência dos temas abordados, cujo modelo encontra-se no Anexo 4 do presente trabalho. As respostas obtidas através desta pesquisa, apontaram as seguintes conclusões :

- 1) Todos os componentes do grupo votaram pela manutenção dos temas propostos, exceto quanto ao tema relativo a Dominância Cerebral, que na expedição deverá ser substituído por tema relativo ao atendimento ao cliente.
- 2) Sugestões de temas à acrescentar :
  - Ambiente de trabalho sadio.
  - Interesse no auto-desenvolvimento através de reciclagens em seus estudos, novos cursos .
  - Importância da comunicação eficaz.. Exemplo da brincadeira do telefone sem fio.
  - No quesito do intraempreendedorismo, trazer assunto da atualidade pois o material utilizado no início de maio, dizia respeito à matérias de jornais sobre o dia do trabalho. Para a equipe de vendas, algo direcionado à mesma. Também valorizar os salários indiretos e demais benefícios (14º salário, vale-refeição, assistência médica).
  - Administrando emoções.
  - Incluir mais vídeos.
  - No quesito automotivação, abordar a questão financeira (do ponto de vista da Empresa) como fator desmotivador.
  - Importância da formação educacional/cultural.
  - Relacionamento entre as áreas de atuação.
  - No tema ref. Produtividade, frisar os benefícios que o funcionário poderá obter com isso.
  - Organização do departamento, tratamento interpessoal, atividades culturais e esportivas para os colaboradores. Divulgar mais a história da Empresa, para que os funcionários conheçam a estrutura que representam.

Nesta oportunidade, juntamente com as lideranças, definimos as equipes à serem treinadas à partir de fevereiro de 2005, quando a maioria já terá retornado do período de férias.

É importante ressaltar quanto à melhor capacitação do fator humano, além do treinamento, resta-nos abordar algumas sugestões quanto aos resultados da pesquisa de funcionários, que evidenciou a necessidade de incentivar os mesmos à retomarem seus estudos, sendo o fator financeiro o principal impeditivo apontado.

Diversas organizações oferecem bolsas de estudo para o nível superior aos seus funcionários, desde que suas áreas de interesse sejam correlatas às suas atividades na empresa.

Na impossibilidade da Empresa custear parcialmente o ensino superior, devemos incentivar nossos colaboradores para que busquem o aprimoramento de suas competências . Para tal, sugerimos o seguinte plano :

#### a) Exortar os funcionários para que concluam o ensino fundamental ou médio :

**OBJETIVO** : suscitar nos colaboradores a determinação em retomarem os estudos inacabados. Temos 7 funcionários que não concluíram o 2º grau (ensino médio) e 4 funcionários que não concluíram o 1º grau .



**ENSINO SUPLETIVO** : os interessados poderão cursar o ensino supletivo na modalidade semi-presencial. A principal vantagem é que o aluno escolhe a disciplina que quer cursar (mínimo de uma e máximo de três matérias) e tem duas horas de aula por noite. Cada série do 1º e 2º graus equivale de 4 à 6 meses de ensino supletivo; o 3º ano do 2º grau requer um ano de ensino supletivo.

O ensino supletivo é gratuito, conforme determina a Lei. Algumas escolas solicitam colaboração para a associação de pais e mestres, que é facultativa, portanto, a questão financeira deixa de ser um problema. Também a carga horária de 2 horas/noite facilita a continuidade dos estudos, pois os funcionários não precisam permanecer até 4 horas por noite na escola, como ocorre no ensino regular.

Informo o endereço das duas escolas públicas mais próximas da Belmetal e que mantém o curso supletivo semi-presencial de 1º e 2º graus :

**COMO INCENTIVAR À RETOMADA DOS ESTUDOS ?** Sugiro que os gestores da filial conversem com cada colaborador, demonstrando-lhes a necessidade da Empresa em contar com funcionários cada vez mais capacitados e da importância para o próprio funcionário em continuar investindo em sua própria formação, pois estamos na era do conhecimento .

b) **Promover cursos de capacitação no Sistema “S”** : 24 funcionários (75% do total pesquisado) afirmaram que gostariam de fazer um curso de capacitação no Senac e entidades similares. Algumas preferências foram apontadas :

- ❖ Informática – 3 pessoas.
- ❖ Administrativa – 2 pessoas.
- ❖ Vendas – 2 pessoas.
- ❖ Contábil, Logística, Qualidade, Inglês – 1 pessoa para cada área.

Os outros 13 funcionários preferem conhecer as opções para então escolher.

#### c) **Rodízio de funções .**

**Objetivo** : promover o enriquecimento de cargo, através da permuta de funcionários entre setores afins.

**Como operacionalizar o rodízio ?**

- ❖ Estabelecer setores que podem permutar seus funcionários. Exemplo : área de crédito e cobrança , área administrativa de vendas, tesouraria, setor de pessoal.
- ❖ Consultar os integrantes destes setores sobre seu interesse em aprender nova função em outra área da Filial. Obviamente, o funcionário deve espontaneamente desejar mudar de setor, ainda que por prazo determinado, do contrário, esta medida não surtirá os efeitos esperados.
- ❖ Os interessados deverão ser esclarecidos que o rodízio não implica obrigatoriamente em promoção salarial. Seu propósito é o de permitir ao funcionário aprender novas atividades, ao mesmo tempo em que ele pode contribuir com uma nova maneira de desempenhar determinadas tarefas. Portanto, o rodízio deve ter prazo pré-determinado (no mínimo 30 dias) e não representa um demérito ao funcionário que está momentaneamente deixando seu setor, porque também este estará aprendendo novas funções.

**Vantagens** : sabemos que a rotina pode se tornar desmotivadora, induzindo à acomodação e ao conformismo diante de problemas crônicos. A rotina, não raro, conduz a uma padronização tanto do modo como se executa determinada tarefa, quanto dos próprios hábitos improdutivos que se tornam semi-conscientes. Quando um olhar externo é lançado sobre a mesma tarefa, diferentes modos de se desenvolver uma atividade ou de resolver um problema, podem vir à tona, melhorando a eficácia do processo em questão. Além disso, aprender novas tarefas, conviver com outras pessoas costuma ser automotivador e propulsor da criatividade .

Podemos descobrir que a nova função assumida pelo colaborador(a) no esquema de rodízio de funções, tem maior afinidade com as competências deste(a) funcionário(a), indicando que o mesmo pode ser mais útil e sentir-se mais motivado nesta função assumida provisoriamente do que na função em que é titular. Nestes casos, devem os gestores avaliar a possibilidade da permuta definitiva de função anterior pela função de rodízio, se esta troca mostrar-se vantajosa tanto para a Filial quanto para o colaborador .

**Desvantagens** : todo processo de treinamento demanda tempo para sua maturação. Obviamente, o funcionário em treinamento na nova função, precisará de um tempo para dominar todos os passos do processo, implicando num ritmo mais lento das atividades, a princípio. Todavia, não haverá descontinuidade dos processos, até porque o titular desta função estará prestando serviços em outra área próxima e poderá intervir, se necessário. Por isso, o rodízio deve contemplar um funcionário de cada setor, por vez, de modo que o ritmo de trabalho não seja substancialmente impactado.

Finalizando, cabe ainda destacar a questão relativa à possível formação de uma associação de empregados.

Vinte e duas pessoas concordam em participar da Associação, contribuindo mensalmente com uma pequena taxa. Destas 22, quinze pessoas concordaram em fazer parte da coordenação da Associação. Estes resultados revelam o espírito cooperativo dos funcionários, cuja Associação poderá ter uma gestão democrática e participativa, dado o grande número de pessoas que concordam em trabalhar na sua direção, não ficando assim sempre às expensas dos mesmos dois ou três funcionários, o que significaria o esvaziamento do projeto a curto prazo.

Do ponto de vista organizacional, esta é uma atitude pró-ativa e que deve ser apoiada, pois os funcionários ao se reunirem para promover melhor qualidade de vida no trabalho, estarão vivenciando a importância do trabalho em equipe, o senso do interesse coletivo se sobrepondo ao interesse individual, a postura empática que melhora as relações interpessoais. Semelhanças aproximariam as pessoas também na sua rotina de trabalho. As diferenças surgidas deste convívio mais informal, propiciariam o fortalecimento do respeito mútuo, condição indispensável para uma convivência harmoniosa no trabalho, pois se nem mesmo irmãos tem comportamentos parecidos, que dirá pessoas oriundas de diferentes realidades familiares? Em suma, participar de uma associação de empregados seria um proveitoso exercício do poder sinérgico que as equipes detêm e que só pode ser ativado quando há o comprometimento da maioria, movida pela certeza de que suas ações redundarão em benefícios comuns, para a empresa e para o empregado.

Sugerimos que as 15 pessoas que se prontificaram a trabalhar na coordenação da Associação, sejam estimuladas pelos gestores a dar corpo a esta aspiração coletiva. Será necessário investigar as implicações legais da constituição da Associação, o valor mensal a ser recolhido, a forma de controle e prestação de contas do numerário arrecadado mensalmente. À exemplo das cooperativas, a Associação poderia promover ações que beneficiem coletivamente seus membros, tais como : convênios odontológicos com desconto em folha, aquisição de medicamentos a preços menores que os de varejo, também com desconto em folha, criação e manutenção de área de lazer para usufruir-se no horário de almoço e após o expediente, como mesa de pebolim, de tênis de mesa, cancha para futebol, vôlei, etc. Enfim, a atuação das Associações de empregados está na razão direta do engajamento de seus membros e de seu alcance financeiro.

### 5.1.2) RESULTADOS ESPERADOS.

- Preparar as lideranças para o treinamento em escala com os diversos grupos. Camões escreveu : " um rei fraco faz fraca a forte gente!" Assim, a reflexão dos líderes reunidos sobre questões culturais da Empresa, pode facultar a otimização dos trabalhos em equipe, buscando-se resultados de forma sinérgica. Ademais, a exortação para que os líderes voltem à investir em sua capacitação profissional, deve aclarar aos mesmos o interesse da organização em contar com colaboradores em contínuo processo de crescimento, pois assim a empresa também poderá sustentar seu próprio ritmo de crescimento.
- Pausas quinzenais para treinamento, em um ambiente onde reina o dinamismo das atividades comerciais, pode exercer sobre os participantes efeitos automotivadores. É uma novidade que poderá ser interpretada como a preocupação da Empresa com o aperfeiçoamento de seus membros, à exemplo do que ficou demonstrado nos experimentos de Hawthorne, desenvolvidos por Elton Mayo e que foram abordados no capítulo destinado à revisão bibliográfica do presente trabalho.
- Vivências em grupos, durante os treinamentos, exortam seus participantes de quão importante e agradável pode ser o trabalho integrado em equipe, fortalecendo o sentido de aceitação pelos seus pares.

O convívio com pessoas de diferentes pontos de vista, estimula o exercício de qualidades como a tolerância, a capacidade de mudar seu ponto de vista em prol de uma idéia mais enriquecedora e desta forma, prepara-se o terreno fértil para o trabalho sinérgico em equipe, onde o resultado do trabalho do grupo é maior do que a simples soma do trabalho de cada um dos seus membros.

#### 5.1.3) PREVENÇÃO DE RISCOS QUE PODEM COMPROMETER OS RESULTADOS ESPERADOS.

- ❖ Dada a falta de tradição no desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa, treinamentos podem ser cancelados para que os envolvidos não se afastem de suas rotinas em períodos chave para a consecução das metas comerciais. Para evitar esta situação, discutiremos com as lideranças um calendário de treinamento para cada setor, suprimindo tais eventos na última semana de cada mês, quando é necessária a realização de horas extras por algumas áreas.
- ❖ Pelo estilo conservador de algumas lideranças formais, seu grupo de trabalho pode não se sentir à vontade em expor abertamente seus pontos de vista, temendo contrariar a opinião do chefe e ser mal interpretado. Se esta situação de fato se manifestar, estaremos pedindo a estas chefias que se ausentem durante as vivências em que o grupo será exortado à participar mais ativamente das discussões.

### 5.2) IMPLANTAÇÃO DA GINÁSTICA LABORAL.

Na revisão bibliográfica desenvolvida neste trabalho, ao abordarmos a distinção entre eficiência e eficácia, citamos Peter Drucker quando afirma que a eficiência deve ser buscada nas tarefas manuais, sendo a eficácia um saudável hábito à ser adquirido por aqueles que desempenham um trabalho mais de cunho intelectual.

A área de expedição de materiais da Filial Curitiba, reúne 30% do total de sua força de trabalho. Estes colaboradores são responsáveis pelo armazenamento dos produtos e posterior destinação dos mesmos aos clientes, devendo antes descartar produtos não conformes para que os mesmos não cheguem até ao cliente.

Grande parte do estoque de alumínio das filiais Belmetal, é composto de perfilados medindo seis metros de comprimento. Costumam ser acondicionados em embalagens plásticas com pesos de até 30 kg por pacote.

Como se deduz, estes amarrados são de manuseio complexo, em função de sua altura e peso. Seu traslado das prateleiras verticais onde estão (vide foto no Anexo 5) até os cavaletes onde se faz a segregação dos produtos encomendados pelos clientes, exige principalmente o esforço da musculatura dos membros superiores. O carregamento de pesos suspensos acima dos ombros, ao longo de todo o dia, é fator desencadeante de lesões à nível de ombros, pescoço e coluna cervical, principalmente.

Para prevenir estas lesões que uma vez cronicizadas podem se tornar incapacitantes e também para melhorar o desempenho ao longo do dia, com a redução da estafa pelo correto manuseio dos pesos, propusemos a adoção da prática diária da ginástica laboral, que foi prontamente acatada pelos gestores da Filial.

A empresa de medicina do trabalho que presta serviços à Filial, indicou o fisioterapeuta dr. Lincoln Said de Andrade (Crefito / 8:49.866 – F). Este profissional efetuou avaliação física de cada funcionário, encaminhando para acompanhamento médico os casos em que julgou necessário. Antes da primeira aula de ginástica laboral, participamos de uma palestra explicativa sobre o que é a ginástica no trabalho e os benefícios advindos de sua prática.

O profissional foi contratado por um período de 04 meses, ao custo mensal de R\$750,00.

Ao final deste quadrimestre, o mesmo treinou três funcionários para serem os multiplicadores da atividade. Cada um deles, se reveza semanalmente na condução da atividade, escolhendo de antemão os exercícios que serão propostos no início do expediente.

O risco de descontinuidade deste projeto em função dos seus custos, foi afastado ao se adotar o método de facilitadores internos, havendo um revezamento entre os três elementos treinados, o processo não sofre ameaça de descontinuidade.

Outro risco em potencial é o de se causar lesões por não ser a atividade física supervisionada diariamente por um profissional da área. Este risco foi consideravelmente minimizado com o treinamento recebido pelos três facilitadores, que receberam ainda uma apostila ilustrada com fotos e explicações sobre a forma correta de executar os movimentos e os cuidados que se deve ter para não ocasionar lesões, especialmente quanto à importância de um aquecimento e alongamento muscular prévios.

As aulas de ginástica laboral acontecem de segunda à sexta-feira, de 8 horas às 8:15 horas. Participam cerca de 90% dos funcionários da área de Expedição, já que a frequência não é obrigatória. Faz-se um controle de frequência, com a assinatura posterior dos participantes e ausentes. Este documento será útil se a Empresa adotar um programa de certificação ou mesmo na eventualidade de processos trabalhistas envolvendo questões ergonômicas.

Os funcionários dos demais setores não perseveraram nesta atividade, muito provavelmente por não sentirem ao longo do dia o desconforto causado por atividades repetitivas. Mesmo aqueles profissionais que dedicam parte considerável de seu tempo à digitação de documentos, cumprem esta tarefa intercalando-as com outras, o que descaracteriza o esforço repetitivo, pois nestas pausas a musculatura exigida volta a ser relaxada.

Paralelamente a este trabalho, ouvimos dos funcionários da Expedição a reivindicação de que os pesos dos amarrados fossem diminuídos na Fábrica, pois os mesmos oscilavam entre 40 e 50 kg. Contando a Fábrica CBA com um alto nível de automação em seus processos, não havia a preocupação em tornar os amarrados de perfis embalados mais leves, de modo a facilitar o manuseio humano. Os tratados de ergonomia e a legislação trabalhista internacional recomenda que não seja exigido do ser humano o manuseio de pesos além do equivalente a 1/3 de seu peso corporal. Considerando-se o peso médio de 70 kg para um adulto do sexo masculino, convencionou-se também estipular em torno de 24 kg o peso seguro para manipulação manual.

Uma vez obtida a aquiescência do Fabricante, preparamos uma planilha descritiva de todos os perfilados estocados nas Filiais, naquela ocasião, estipulando a quantidade máxima de peças por pacote, o que equivale a pesos entre 24 e 30 kg, no máximo.

Este processo é monitorado constantemente, para que novos produtos também tenham a indicação customizada de quantidade de peças por amarrado.

O Fabricante implantou tais recomendações em seu sistema e mesmo havendo para o mesmo uma perda na quantidade de embalagem e no tempo dispendido para a embalagem dos produtos, a customização solicitada pela Belmetal não sofreu descontinuidade.

Os funcionários da Expedição são unânimes em reconhecer os benefícios advindos desta alteração. Por fim, vale registrar que esta melhoria se processou graças ao canal de comunicação vertical que vem se consolidando na Filial. A despeito do caráter conservador e paternalista de alguns chefes, os funcionários de modo geral sentem que podem opinar tendo a certeza de que ao menos suas idéias receberão a atenção e a consideração devidas.

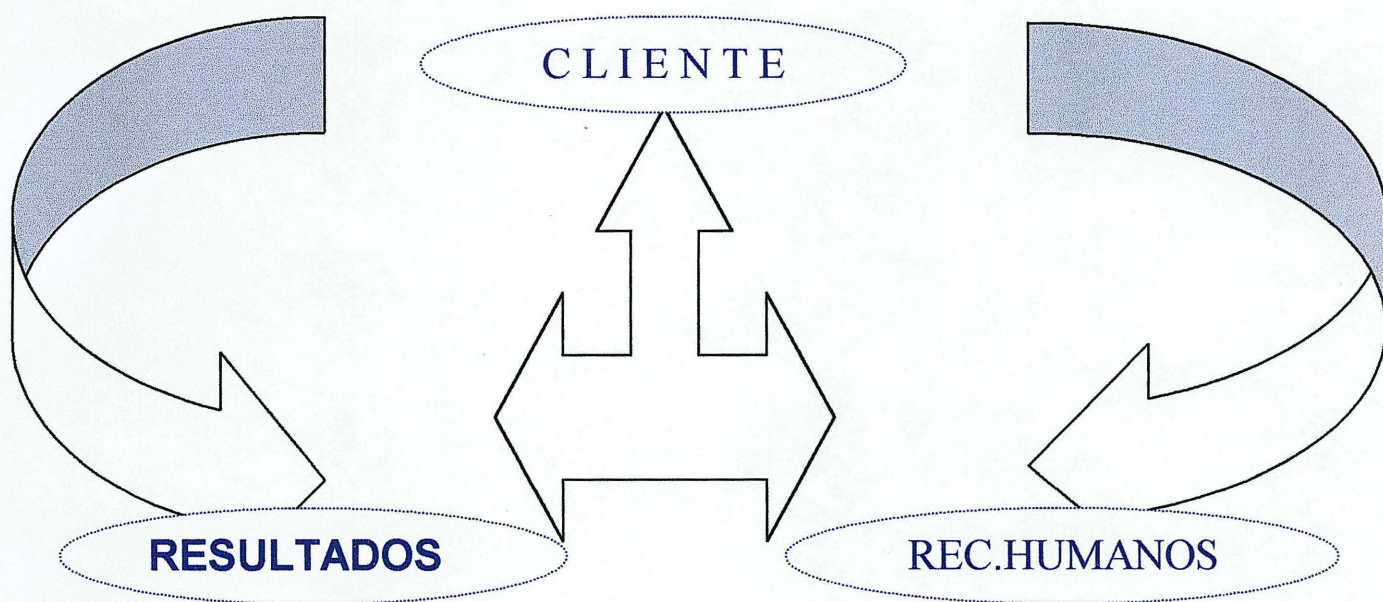
### 5.3) CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE SUGESTÕES.

Sendo consenso geral que, uma vez incentivados à opinar sobre melhorias de processos, cada especialista em uma função pode contribuir para aumentar a produtividade, elaboramos em conjunto com as lideranças da Filial, o projeto de caráter permanente, intitulado BIS – Belmetal Idéias e Soluções. O nome foi proposto por um dos participantes do treinamento e acatado pela maioria. A logomarca abaixo foi desenvolvida por um profissional de comunicação visual. A letra B que lembra a grafia humana, quer significar que a Belmetal é o resultado do talento de todas as pessoas que a compõem, assim como o sucesso deste projeto dependerá da participação de todos. Busca-se de forma integrada soluções para os problemas existentes e novas idéias que possam prevenir novos problemas e melhorar o desempenho dos setores através de métodos de atuação atualizados com as melhores práticas de gestão.



Abaixo incluímos o material produzido pelo consenso do grupo quanto aos objetivos e regras do programa de sugestões :

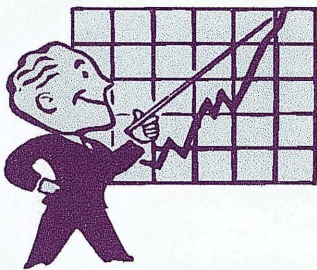
**PRINCIPAIS "STAKEHOLDERS"**



**PROGRAMA DE SUGESTÕES PARA QUE ?**

**Estimular a participação direta do colaborador na geração de soluções e inovações (novas idéias) que agreguem valor às atividades da Belmetal e para os Clientes, favorecendo ainda a auto-motivação e o comprometimento .**





## **GANHOS PROVÁVEIS :**

- Redução de custos.
- Economia de recursos.
- Geração de novos negócios.
- Melhoria de processos (ex.: simplificação de tarefas)
- Melhoria na qualidade dos produtos.
- Segurança do trabalho.
- Condições do ambiente.
- Higiene e limpeza.
- Racionalização no uso do tempo.
- Sugestões não mensuráveis.



## **OS 12 MANDAMENTOS DE UM PROGRAMA DE SUGESTÕES:**

- I. Criar uma equipe de avaliação das sugestões, que deverá se pautar pela ética e imparcialidade, julgando a capacidade das sugestões em gerar retorno.
- II. A equipe deverá ser composta preferencialmente por um representante de cada área da Filial, para que as sugestões sejam avaliadas por diferentes enfoques, conforme o impacto que possam causar em cada departamento.
- III. O programa de sugestões deverá ser lançado oficialmente pelos gestores da Filial e por eles apadrinhado, para que todos os colaboradores se sintam estimulados à participar.
- IV. Inicialmente, a equipe de avaliação poderá optar pela proposição de um problema que necessita de solução. Ao longo do tempo, ou mesmo simultaneamente, os colaboradores podem ser incentivados à opinar sobre qualquer assunto no qual percebam possibilidade de se obter melhorias.
- V. Nem todas as sugestões recebidas serão passíveis de execução, entretanto, para todos os proponentes deverá ser dado retorno sobre a sugestão apresentada, esclarecendo porque a idéia não pode ser concretizada, ao menos no momento.
- VI. As sugestões podem ser apresentadas por uma pessoa ou um grupo de pessoas, caso envolvam o trabalho de mais de um colaborador.
- VII. É altamente recomendável que as sugestões uma vez implementadas possam ter seus resultados mensurados, comparando tais números com os obtidos antes da implementação da sugestão.
- VIII. Para o sucesso do programa, é importante que as sugestões implementadas sejam recompensadas. As sugestões quantificáveis poderão receber um percentual do valor economizado pela Filial em dado período.

Ou ainda, poderá se estabelecer um valor fixo por sugestão implementada, à medida em que a equipe de avaliação considerar como líquido e certo o ganho financeiro advindo da implementação da sugestão.

- IX. As sugestões qualitativas e de difícil mensuração também devem ser recompensadas e compete a equipe de avaliação juntamente com os gestores da filial, decidir sobre a forma de recompensa para estes casos.
- X. O programa de sugestões poderá ter uma identidade, podendo ter um símbolo, um ícone ou uma sigla que o identifique. A equipe de avaliação deverá definir a forma de coleta das sugestões (caixa de sugestões, envio por e-mail, etc). Periodicamente, a equipe deverá divulgar um balanço das sugestões apresentadas, implementadas e dos ganhos auferidos bem como dos prêmios concedidos com as sugestões implementadas.
- XI. Sempre que aplicável, as sugestões acatadas deverão ser estendidas às demais unidades de negócios Belmetal, ( à título de sugestão obviamente e não de padronização de processos) o que amplificará os benefícios advindos para a Empresa .
- XII. Como uma criação própria que é valorada pelo grupo de trabalho, as sugestões acatadas podem se tornar um incentivo automotivacional para os seus proponentes. Sua auto-estima será melhorada ao sentir-se reconhecido pelos demais pela sua contribuição na solução de problemas e na melhoria de processos/ produtos.

A comissão de lideranças definiu a seguinte regra de premiação:

- ☐ A melhor sugestão do mês, conforme sua capacidade de gerar resultados para a Empresa, receberá dois pontos. As demais sugestões apresentadas no mês, se aprovadas, receberão um ponto.
- ☐ Mensalmente será atualizado o ranking de pontuação do BIS e divulgado nos vários setores da Filial.
- ☐ Ao final de cada doze meses serão premiados os três primeiros colocados que apresentarem maior pontuação. A premiação de valor decrescente, será estipulada na ocasião, considerando o retorno financeiro obtido pela implementação das sugestões apresentadas, já que o programa BIS deve ser autosustentável. Os funcionários foram informados pelos gestores que tais prêmios farão jus à importância que os mesmos conferem à iniciativa dos funcionários em proporem melhorias.

Para minimizar os riscos de que o programa venha a fracassar, sugerimos que se dê o feed-back para todos aqueles que apresentarem sugestões ao comitê avaliador, especialmente se a idéia não for aprovada. A transparência é fundamental para que continue havendo credibilidade e adesão ao programa de sugestões. Sugerimos ainda a constante atualização e divulgação da pontuação, para que os funcionários sejam estimulados a competir de forma saudável.

Sugestões implementadas e que geraram importante retorno para a Filial, serão divulgadas – bem como o nome de seu autor – no boletim informativo mensal que é divulgado para todas as unidades de negócios e clientes que visitam nossas lojas ou que solicitam seu envio por e-mail. Esta também é uma forma de estimular a participação de todos, pois o reconhecimento – como já dissemos – é fator preponderante para a automotivação e comprometimento do colaborador.

#### 5.4) FORMAÇÃO DO COMITÊ DA QUALIDADE.

Até 2002, o reporte de não conformidades para o Fabricante via documento Registro de Não Conformidades (Anexo 6) era efetuado pela unidade de negócios diretamente ao Fornecedor. Não havia a consciência de quanto representava à nível Brasil, a quantidade de alumínio sem condições de comercialização que recebíamos. Conseqüentemente, não tínhamos noção mais precisa de nossos custos de armazenamento de material não conforme, custos de retrabalho para a segregação e devolução dos mesmos, bem como do impacto causado pela não conformidade no nível de satisfação de nossos clientes. Também não poderíamos precisar qual a linha de produtos que apresentava maior incidência de não conformidades, indicando assim qual o nicho de mercado mais vulnerável.

Por sua vez, as quantias não conformes devolvidas pela Belmetal, ingressavam nas estatísticas do Fabricante como índices dentro da meta de devolução estipulada internamente, sendo para os mesmos, números perfeitamente toleráveis. Também não havia o nosso feed-back para eles quanto a reincidência de defeitos, a cronicidade de problemas em determinadas linhas. As ações propostas nos RNC's eram meramente corretivas e pontuais, não se demonstrando que medidas preventivas estavam sendo tomadas.

Em 2003, com o minha participação no curso de Gestão da Qualidade/ UFPR, propus então à Gerência nacional de Logística a criação do Comitê da Qualidade Belmetal. O mesmo é integrado por três coordenadores : dois profissionais de Logística da sede (SP) e a autora deste trabalho. Integram ainda o Comitê, um representante de cada unidade de negócios, que faz a interface entre os coordenadores e a filial, denominado de agente da Qualidade.

Acompanhamos o envio dos RNC's ao Fabricante e a resposta dos mesmos. A cada quatro meses, preparamos relatório intitulado Apuração de Não Conformidades (ANC), constando no Anexo 7 o relativo ao período de setembro-dezembro/2004.

A mensuração das quantidades não conformes recebidas à nível nacional e a apresentação destes números à diretoria da Belmetal, gestores e agentes da Qualidade de todas as unidades de negócios, bem como aos gestores encarregados da área de produção do Fabricante, visa justamente responder as questões citadas no início da explanação deste tópico, concernentes às conseqüências para a organização como um todo, da não medição da não conformidade.

Os dois coordenadores do Comitê lotados em São Paulo e que mantém contato freqüente com os representantes do Fornecedor, atestaram a relevância que estes relatórios vem assumindo junto ao Fabricante. O mesmo acata tais relatórios como nosso feed-back no sentido de colaborarmos com informações quanto às nossas insatisfações enquanto clientes, como parceiros de negócios há mais de 40 anos.

Paralelamente, criamos um informativo mensal de distribuição interna para toda a corporação, intitulado Boletim Sinergia (vide anexo 8). Este instrumento de comunicação visa principalmente repassar aos demais colaboradores, as orientações técnicas que são enviadas através dos Registros de Não Conformidade ou por correspondência oficial do Fabricante, com o intuito de prevenir reincidências de não conformidade pela incorreta especificação do produto. Dada a grande variedade de ligas, têmperas e desenhos diversos de perfis, torna-se mais complexa a tarefa de especificar a melhor combinação de um produto conforme a aplicação que o cliente fará. O boletim Sinergia apresenta uma linguagem simplificada e atraente, sem o rebuscamento técnico que desestimularia sua leitura. Conseqüentemente, espera-se tornar nossos produtos melhor conhecidos por parte dos colaboradores da Belmetal, especialmente daqueles que atuam nas áreas técnica e comercial.

Embora destine-se a divulgação no âmbito da organização, alguns clientes também o acessam, quer pessoalmente nas lojas Belmetal, quer através de e-mail que nos é repassado. Desta forma, torna-se também um instrumento institucional denotando a preocupação da Empresa para com a melhoria da qualidade de seus produtos e processos.



## 6) CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho procuramos realçar a vocação inata da Belmetal como revenda de produtos manufaturados de alumínio. Da natureza de suas operações, depreende-se a constatação de que o aumento de produtividade depende fundamentalmente do aquilatamento de sua mão-de-obra e da adequação de um sistema de informática que integre a gestão comercial e logística de todas as unidades de negócios.

De seus traços culturais mais marcantes - na qualidade de empresa familiar – procuramos extrair oportunidades de alavancagem da produtividade, como a estabilidade de seu quadro funcional, que propicia a fidelização à empresa ao mesmo tempo em que favorece o rodízio de funções. A intenção de permanecer por um bom período como colaborador da Belmetal, deve motivá-lo à investir continuamente no aperfeiçoamento de suas competências.

O estímulo reiterado para que os colaboradores apontem novas idéias e soluções para os velhos problemas, indica a disposição de seus gestores em promover a gestão participativa, em contraposição à cultura autoritária de tomada de decisões e seu caráter centralizador, tão peculiar a maiorias das organizações brasileiras.

Do foco na atividade comercial como meio e fim, busca a Filial entender cada vez mais detalhadamente os requerimentos de seus clientes, pois a cultura interna só poderá embasar o aumento da produtividade se estiver em consonância com as expectativas do cliente.

E na defesa dos interesses dos clientes e conseqüentemente dos proprietários e funcionários da Empresa, a Filial se empenha de forma incansável na batalha frente ao seu Fornecedor, que por vezes se assemelha à lendária disputa entre Davi e o gigante Golias. Sua mais potente arma é a sua abrangência nacional, garantindo representatividade e uma invejável carteira de clientes. Se levantamos a bandeira da satisfação do cliente, não poderá o Fornecedor manter-se indiferente pois entende que é o cliente em última instância quem determina os rumos de qualquer organização do setor privado.

Para que o projeto de qualidade não sofra descontinuidade ao longo do tempo, recomendamos três medidas em especial :

1ª) Estabelecer nível de escolaridade mínimo compatível com o cargo, quando da contratação de novos colaboradores. Assegurar-se da disposição do novo contratado em continuar investindo em sua formação profissional.

2ª) Á nível corporativo, seria importante estabelecer um programa de cargos e salários, delineando assim um plano de carreira, atrelado ao alcance de resultados. Este conjunto de práticas de recursos humanos, permitiria a avaliação mais justa do desempenho de cada colaborador e o feed-back serviria de norteamto para que o mesmo pudesse vislumbrar o que deve fazer para alcançar seus objetivos pessoais na organização. Como é uma ação de escopo corporativo e depende da diretoria da empresa, cabe à Filial a defesa desta idéia perante seus superiores.

3ª) Incentivo para o desenvolvimento de novos facilitadores de treinamento. Uma atividade importante como esta, especialmente considerando-se a não tradição da mesma, não deve depender de apenas uma pessoa para sua execução. É importante que outros colaboradores sejam estimulados a se engajar no projeto continuado de reciclagem de conhecimentos, permitindo que possam abrir espaço em suas agendas para desenvolver este trabalho.

Curitiba , Janeiro de 2005.

## 7. REFERENCIAS

BLANCHARD, K.; CAREW, D.; CAREW,E.P. **Gerente Minuto desenvolve equipes de alto desempenho**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

CELINSKI, L. **Treinamento Gerencial Básico**. Petrópolis: Vozes, 1995.

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**. 7.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

LERNER, W. **Organização participativa**: como a empresa brasileira pode enfrentar este desafio. São Paulo: Nobel, 1991.

PETERS, T.J. ; WATERMAN Jr.,R.H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. Harper e Row do Brasil, 1983.

## **8. ANEXOS**

1. Pesquisa de Funcionários.
2. Pesquisa de Satisfação do Consumidor.
3. Convite para o primeiro treinamento.
4. Avaliação do treinamento – primeira etapa.
5. Ginástica laboral.
6. Registro de não conformidade.
7. Apuração de não conformidade.
8. Boletim Sinergia.

**Anexo 1**

**PESQUISA DE FUNCIONÁRIOS**



**QUEREMOS CONHECER SUA OPINIÃO !**

**Prezado (a) Funcionário!**

A Belmetal vem se empenhando em praticar uma política de benefícios alinhada às práticas das demais empresas. Toda empresa é o somatório do trabalho e capacitação de seus membros. Portanto, além das questões de mercado, a Empresa cresce à medida que seus funcionários também crescem. Por isso é importante para a Gerência conhecer a opinião de cada colaborador e suas sugestões de melhoria. Por favor, responda a pesquisa com sinceridade e sem receios, pois não precisará se identificar. Deposite sua resposta na caixa que estará no balcão da recepção (com a Giseli) **até o dia 16/11/2004.**

**1) Seu nível de escolaridade é :**

- ☐ 1º Grau incompleto    ☐ 1º Grau completo    ☐ 2º Grau incompleto  
☐ 2º Grau completo    ☐ Superior incompleto    ☐ Superior completo.

**2) Está estudando no momento ?**

- ☐ Não    ☐ Sim    Curso \_\_\_\_\_

**3) Gostaria de voltar à estudar?**

- ☐ Sim    ☐ Não    ☐ Já estou estudando.

**4) Qual o principal motivo que o(a) impede de retomar os estudos ?**

- ☐ Financeiro    ☐ Tempo    ☐ Distâncias    ☐ Família.    ☐ Não gosto de estudar.

**5) Gostaria de fazer cursos de capacitação no Senac ou Senai ?**

- ☐ Sim    ☐ Não

**6) Que tipo de cursos de capacitação gostaria de fazer ?**

- ☐ Na área de \_\_\_\_\_

- ☐ Gostaria de conhecer as opções para escolher.

- ☐ Não quero fazer cursos de capacitação.

**7) Considero os benefícios concedidos pela Belmetal como :**

Assistência médica gratuita ( ) Muito bom ( ) Satisfatório ( ) Insatisfatório  
Vale refeição ( ) Muito bom ( ) Satisfatório ( ) Insatisfatório  
Participação nos resultados \* ( ) Muito bom ( ) Satisfatório ( ) Insatisfatório  
(\* Refere-se às gratificações mensais e ao 14º salário).  
Estabilidade no emprego ( ) Muito bom ( ) Satisfatório ( ) Insatisfatório  
Adiantamento quinzenal ( ) Muito bom ( ) Satisfatório ( ) Insatisfatório

**8) Quanto aos recursos disponibilizados pela Empresa para efetuar meu trabalho :**

( ) Tenho todos os recursos de que necessito para efetuar um bom trabalho.  
( ) Faltam alguns recursos para que eu possa realizar um bom trabalho, tais como :

---

---

**9) Quanto à comunicação :**

( ) Tenho acesso as informações que necessito para um bom desempenho de minha função.  
( ) Faltam-me informações para que possa bem desempenhar minha função.  
Cite os assuntos dos quais gostaria de ser informado periodicamente : \_

---

---

**10) Havendo uma associação de funcionários da Filial, concorda em participar da mesma, pagando mensalmente uma pequena taxa de contribuição ?**

( ) Sim ( ) Não.

**11) Gostaria de participar da coordenação da Associação, caso seja criada ?**

( ) Sim ( ) Não.

**12) Se desejar, escreva no espaço abaixo outras considerações :**

---

---

## **Anexo 2**

### **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**



## SUA OPINIÃO É O QUE IMPORTA !

### Prezado (a) Cliente

Enquanto aguarda o atendimento de seu pedido e saboreia um café, pedimos a gentileza de manifestar sua opinião quanto aos produtos e serviços que lhe são ofertados na loja Belmetal. Conheça-lo melhor para melhor servi-lo é o mínimo que devemos fazer para expressar nosso agradecimento pela preferência !

#### 1) A loja Belmetal :

Quanto ao conforto é :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular  
Quanto à localização é :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular  
A variedade do show-room é :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular

#### 2) Quanto aos produtos que procura na Belmetal :

- ( ) Sempre encontra todos os produtos que procura.
- ( ) Na maioria das vezes encontra todos os produtos que procura.
- ( ) Algumas vezes encontra todos os itens, havendo ainda faltas.
- ( ) Raramente encontra todos os produtos que procura.

Informe, por favor, que produtos não encontrou nesta Filial :

---

#### 3) Quanto a qualidade de nossos produtos :

Perfis :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço  
Chapas, bobinas:      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Acessórios :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Revestimentos:      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Arames:      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Bobinas corrugadas : ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Perfis Holton :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço.  
Kit Box :      ( ) ótima      ( ) boa      ( ) regular      ( ) não conheço



**4) Quanto à cortesia do atendimento nas seguintes situações :**

Pessoalmente, pelos vendedores : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular

Pessoalmente, na expedição : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular

Por telefone : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular

**5) Quanto ao tempo que precisou aguardar nas seguintes situações :**

No atendimento de Vendas : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular.

No atendimento da Expedição/Faturamento : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular

No atendimento telefônico : ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular

**6) Comparando nossos preços com os preços de mercado :**

( ) São equivalentes ( ) São maiores ( ) são menores.

**7) Por que preferiu comprar na Belmetal ?**

( ) atende no varejo ( ) localização ( ) disponibilidade de itens

( ) atendimento ( ) variedade de itens ( ) preços

( ) alternativas de pagamento (cartões de débito e crédito, cheques).

**8) Nosso estoque comparado ao da concorrência :**

( ) é mais completo ( ) é menos completo ( ) é equivalente .

**9) A qualidade de nossos produtos comparando com a concorrência :**

( ) é superior ( ) é inferior ( ) é equivalente.

**10) Nosso tempo de atendimento em comparação com a concorrência :**

( ) é mais rápido ( ) é mais demorado ( ) é equivalente

*Agradecemos por colaborar com a melhoria de nossas atividades ao responder a esta pesquisa. Caso queira se identificar e acrescentar informações, será para nós um prazer retribuir-lhe a atenção que nos dispensou!*

Nome : \_\_\_\_\_ Empresa : \_\_\_\_\_

Tel. : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 3**

**CONVITE PARA O PRIMEIRO TREINAMENTO**



*..... precisamos de você  
nesta missão nada  
impossível !*





**Você foi um dos escolhidos  
pelas Gerências para fazer  
parte da força-tarefa que  
tem uma missão desafiadora  
à frente !**

**Esperamos por você no dia  
20 de abril (terça-feira), às  
17:30 horas na sala anexa  
ao *show-room*.**

**Em 60 minutos, discutiremos  
esta missão com as  
lideranças da Filial!**

**Importante : informe seu  
grupo de trabalho que todos  
serão envolvidos nesta  
missão, posteriormente !**

**A t é l á !**



## **Anexo 4**

### **AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO – PRIMEIRA ETAPA**



## TEMAS ABORDADOS

- 1) PRODUTIVIDADE PARA QUE?** Discutimos o conceito de produtividade, suas implicações na rotina de trabalho e a condição indispensável de estar aberto às mudanças para obter melhorias.

( ) MANTER                      ( ) SUBSTITUIR                      ( ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

---

- 2) MUDAR PARA MELHORAR !** reflexão sobre os paradigmas (modelos) e a necessidade de estar aberto às novas formas de ver e pensar a vida, de fazer nosso trabalho, de se relacionar com os que nos cercam, etc. Com o auxílio de um vídeo, o grupo pôde constatar a resistência “automática” do ser humano em mudar, pois o convencional, o que é padrão torna-se familiar, passando uma imagem de segurança que muitas vezes, nos desvia das melhores soluções, pois só “enxergamos” o óbvio !

( ) MANTER                      ( ) SUBSTITUIR                      ( ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

---

- 3) O INTRAEMPREENDEDORISMO : UM NOVO PARADIGMA PARA O TRABALHO**  
Aproveitando matérias de jornais locais sobre o dia do Trabalho, informando que apenas 34% da população economicamente ativa tem registro em carteira, discutimos o perfil do intraempreendedor como um profissional que vê seu trabalho, habilidades e competências como um “produto” que oferta ao “mercado patronal”. Assim, este “produto” deve ser constantemente atualizado, reciclado e aperfeiçoado para que continue havendo demanda por ele.



( ) MANTER                      ( ) SUBSTITUIR                      ( ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

#### **4) AUTOMOTIVAÇÃO : TÃO INDISPENSÁVEL QUANTO O AR !**

Utilizando um vídeo como recurso didático (O pintor que pinta com a boca e com os pés), refletimos sobre a impossibilidade de alguém motivar uma outra pessoa; só a automotivação é possível. No entanto, podemos sim contribuir para a desmotivação de outras pessoas, com o que devemos estar alerta.

( ) MANTER                      ( ) SUBSTITUIR                      ( ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

#### **5) AUTOCONHECIMENTO : QUAL É A SUA DOMINÂNCIA CEREBRAL ?**

Abordamos o conceito de inteligência emocional defendido por Daniel Goleman na década de 90, porém, com outra "roupagem". O objetivo deste encontro foi o de conscientizar cada integrante sobre suas tendências à agir, reagir e decidir dentro de um determinado espectro. Ao mesmo tempo, percebemos que a dominância de determinadas características inibe o desenvolvimento de outras habilidades, o que nos torna pessoas e profissionais menos completos. Mas sempre é possível auto-desenvolver-se nos campos pouco ou nada explorados, melhorando nossas competências. Outrossim, a compreensão das diferenças entre as pessoas de diferentes dominâncias é fundamental para o trabalho sinérgico em equipe.

( ) MANTER                      ( ) SUBSTITUIR                      ( ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---





#### **6) CRIATIVIDADE É COISA PARA ARTISTAS?**

À partir da concepção de criatividade, expusemos algumas técnicas de desenvolvimento da criatividade, focando a importância do pensamento criativo na busca de soluções simples, de baixo custo, aplicáveis e eficazes.

(   ) MANTER                      (   ) SUBSTITUIR                      (   ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

---

#### **7) PARA MELHORAR, É PRECISO MENSURAR !**

Refletimos sobre os conceitos distintos de eficiência e eficácia, focando a necessidade de ser eficaz para alavancar a produtividade. Abordamos questões relativas a gestão por resultados, ressaltando a importância de estabelecer objetivos claros à alcançar e delinear metas factíveis.

(   ) MANTER                      (   ) SUBSTITUIR                      (   ) ACRESCENTAR

Obs: \_\_\_\_\_

---

---



Á partir do 8º encontro, estaremos discutindo com as equipes seus processos de trabalho, de modo à praticar a gestão por resultados.

Pergunto : você gostaria de participar do planejamento das atividades seguintes, sugerindo técnicas, recursos didáticos ou mesmo ministrando um ou mais encontros, individualmente ou em dupla ?

---

---

---

---

Que outros temas você considera importante e útil que abordemos com sua equipe ?

---

---

---

---

Outras considerações que julgar pertinentes :

---

---

---

---



## **RESULTADOS DA AVALIAÇÃO.**

- 1) Todos os componentes do grupo votaram pela manutenção dos temas propostos, exceto quanto ao tema relativo a Dominância Cerebral, que na expedição deverá ser substituído por tema relativo ao atendimento ao cliente.
- 2) Sugestões de temas à acrescentar :
  - Ambiente de trabalho sadio.
  - Interesse no auto-desenvolvimento através de reciclagens em seus estudos, novos cursos .
  - Importância da comunicação eficaz.. Exemplo da brincadeira do telefone sem fio.
  - No quesito do intraempreendedorismo, trazer assunto da atualidade pois o material utilizado no início de maio, dizia respeito à matérias de jornais sobre o dia do trabalho. Para a equipe de vendas, algo direcionado à mesma. Também valorizar os salários indiretos e demais benefícios (14º salário, vale-refeição, assistência médica).
  - Administrando emoções.
  - Incluir mais vídeos.
  - No quesito automotivação, abordar a questão financeira (do ponto de vista da Empresa) como fator desmotivador.
  - Importância da formação educacional/cultural.
  - Relacionamento entre as áreas de atuação.
  - No tema ref. Produtividade, frisar os benefícios que o funcionário poderá obter com isso.
  - Organização do departamento, tratamento interpessoal, atividades culturais e esportivas para os colaboradores. Divulgar mais a história da Empresa, para que os funcionários conheçam a estrutura que representam.



**Anexo 5**

**GINÁSTICA LABORAL**



Esta gente se gosta !  
Esta gente se cuida !





**SÓ ESTÁ FALTANDO VOCÊ AQUI !!!**





**Anexo 6**

**REGISTRO DE NÃO CONFORMIDADE**

**RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE - RNC**      **FILIAL:****FORNECEDOR: CIA. BRASILEIRA DO ALUMÍNIO / CBA**  
**DATA LIMITE PARA RESPOSTA : 07 DIAS CORRIDOS.****RNC Nº :**      **ABERTO EM : / /**      **RESPOSTA CBA EM : / / 2005****NOTA FISCAL Nº :**      **QUANT. P**      **QUANT. KG**      **DT. RECEP**      **O . F .**      **N . T .****CÓDIGO. DO MATERIAL (BELMETAL E CBA):****MOTIVO DA DEVOLUÇÃO :**    ☐ **VISUAL**    ☐ **DIMENSIONAL**    ☐ **FORA ESPECIFICAÇÃO O.F.**    ☐ **PROPRIEDADES MECÂNICAS****DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE:****ANÁLISE CRÍTICA DA NÃO CONFORMIDADE:**☐ **Qualidade do Material**    ☐ **Material danificado.**    ☐ **Fora de especificação.**    ☐ **Erro de especificação.**☐ **Erro Interno**    ☐ **Erro do Fornecedor**    ☐ **Excesso de peso**    ☐ **Outros.****RESPONSÁVEL (Detecção da Não Conformidade) :****Nome:**      **Setor :**      **Data: / /****MATERIAL PARA ANÁLISE :**      **AMOSTRA ENVIADA EM : / / 2005.**☐ **FOTOS**      ☐ **AMOSTRAS**☐ **NÃO APLICÁVEL****ENCAMINHADA PARA : BRUNO DE CARVALHO NUNES/CBA - VENDAS/TRANSPORTE/DISTRIBUIÇÃO****MEIO DE ENVIO : ☐ MALOTE LOJA CBA    ☐ CORREIOS****Nº RNC CBA :**      **RETORNO DO FORNECEDOR :****AÇÕES CORRETIVAS :****VISUAL**      arranhados, riscos, faixas, ondulações, marcas, bobinamento corrido, amassamentos, manchas de oxidação, marcas de punção.**DIMENSIONAL :**      características fora da tolerância (espessura, largura, cota, diâmetro, altura do ressalto, esquadro, planicidade, comprimento).**FORA ESPECIFICAÇÃO OF :**      entregue errado (dimensões, liga, tempera); divergência informações da etiqueta, peso ou nº de peças incorretos.**PROPRIEDADES MECÂNICAS :**      rompe ou trinca na conformação, empasta na usinagem**REVISÃO DE FORMULÁRIO Nº 003 EM 16/08/2004**

*Anexo 7*

**APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADE**



Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 1 de 2

Período	01/09/2.004 à 31/12/2.004 ABRANGÊNCIA : Dez Filiais e Fábrica Belmetal. BASE DE DADOS : RNC's abertos no quadrimestre Setembro/Dezembro 2.004 .
---------	---

MOTIVOS DAS DEVOLUÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visual : arranhados, riscos, faixas, ondulações, marcas, bobinamento corrido, amassamentos, manchas de oxidação, marcas de punção.</li> <li>Dimensional : caract. fora da tolerância (espessura, largura, cota, diâmetro, altura do ressalto, esquadro, planicidade, comprimento).</li> <li>Fora da especificação da OF : entregue errado (dimensões, liga, têmpera); divergência nas informações da etiqueta, peso ou nº de peças incorretos.</li> <li>Propriedades mecânicas : rompe ou trinca na conformação, empasta na usinagem.</li> </ul>
------------------------	---

QUADRO GERAL DA NÃO CONFORMIDADE					
PRODUTO	TOTAL ( Kg )	TEMPO-RESPOSTA MÉDIO (dias)	QUANTIDADE R.N.C.'s	MÉDIA MENSAL (kg)	MÉDIA MENSAL (nº RNC's)
EXTRUDADOS	41.535	18	66	10.384	16
LAMINADOS	34.716	20	38	8.679	10
<b>TOTAL</b>	<b>76.251</b>	<b>19</b>	<b>104</b>	<b>19.063</b>	<b>26</b>

**TEMPO-RESPOSTA** : período decorrido entre a data do envio do RNC à CBA, por meio eletrônico, até a data da resposta do mesmo documento .

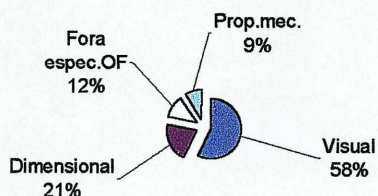




Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 2 de 2

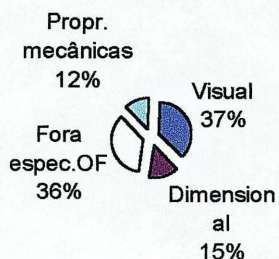
## NÃO CONFORMIDADE POR OCORRÊNCIA / EXTRUDADOS

MOTIVO	TOTAL Kg	TEMPO-RESPOSTA MÉDIO(dias)	QUANTIDADE R.N.C.'s	MÉDIA MENSAL (kg)	MÉDIA MENSAL (nº RNC's)
Visual	23.760	19	25	5.940	6
Dimensional	8.765	21	17	2.191	4
Fora espec.OF	5.181	09	15	1.295	4
Prop.mecânicas	3.829	20	09	957	2
TOTAL	41.535	18	66	10.384	16



## NÃO CONFORMIDADE POR OCORRÊNCIA / LAMINADOS

MOTIVO	TOTAL Kg	TEMPO-RESPOSTA MÉDIO(dias)	QUANTIDADE R.N.C.'s	MÉDIA MENSAL (kg)	MÉDIA MENSAL (nº RNC's)
Visual	13.038	21	12	3.260	03
Dimensional	5.218	24	03	1.305	0,7
Fora espec.OF	12.334	18	18	3.083	4,5
Prop.mecânicas	4.126	16	05	1.031	1,25
TOTAL	34.716	20	38	8.679	10





Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 3 de 3

NÃO CONFORMIDADE POR PRODUTOS/EXTRUDADOS			
PRODUTO	TOTALKG	PRODUTO	TOTAL KG
SI 3539 (E 5597)	6.112 kg	Tubo redondo 1 ¼ x 1/8 (KR 1118)	695 kg
Barra retangular 2 x 3/8 (R 073)	3.291 kg	Tubo redondo 1 x 1/8 (KR 1083)	671 kg
<b>2475</b> (E 4052) Exclusivos fl Curitiba	2.810 kg	Tubo quadrado 1 x 1/16 (K 102)	669 kg
<b>2268</b> (E 5008) Exclusivos fl P. Alegre	2.226 kg	<b>5132</b> (N 2813) Exclusivos filial Porto Alegre	647 kg
<b>5094</b> (N 2753) Exclusivos fl Curitiba	1.978 kg	L 100 (E 0659)	600 kg
<b>5039</b> (E 5321) Exclusivos filial Curitiba	1.628 kg	Barra retangular 2 x 1/2 (R 074)	584 kg
<b>2646</b> (N 1883) Exclusivos fl. P.Alegre	1.557 kg	<b>2619</b> (N 1918) Exclusivos filial Curitiba	583 kg
BS 737 (E 6832)	1.532 kg	Tubo quadrado 2 x 2,0 mm (K 108)	581 kg
FA 245 (E 5240)	1.336 kg	<b>5283</b> (N 3108) Exclusivos filial Porto Alegre	542 kg
E 041 (N 1014)	1.236 kg	<b>5131</b> (N 2812) Exclusivos filial Porto Alegre	528 kg
Barra retangular 3/4 x 3/16 (R 019)	1.071 kg	B 436 (N 2254)	461 kg
Tubo redondo 7/8 x 1,25 (KR 1337)	1.054 kg	BME 027 (N 2374)	432 kg
FA 200 (E 5012)	954 kg	<b>5350</b> (N 3241) Exclusivos fil Curitiba	425 kg
<b>2213</b> (E 4071) Exclusivos fl P. Alegre	918 kg	2822 (E 1713)	410 kg
<b>2474</b> (E 4051) Exclusivos fl Curitiba	896 kg	Cantoneira 1 1/8 x 3/8 x 1/16 (L 116)	353 kg
N 1954 (n 1954)	712 kg	BP 300 (E 1616)	326 kg
BD 533 (N 3321)	704 kg	B 435 (E 4200)	323 kg
		L 139 (N 2188)	323 kg

### Observações:

- ❖ Estão detalhados apenas os RNC's cujo peso é igual ou superior à 300 kg.
- ❖ Os perfis grafados em vermelho, tem ferramenta exclusiva. Totalizam 14.738 kg de produtos não conformes, correspondendo à 35% do total não conforme, no quadrimestre citado.



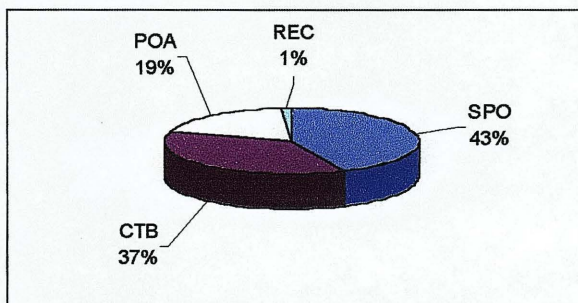
Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 4 de 4

NÃO CONFORMIDADE POR PRODUTOS/LAMINADOS			
PRODUTO	TOTALKG	PRODUTO	TOTAL KG
Chapa 2500 x 1250 x 0,4 mm	5.924 kg	Chapa 3000 x 1310 x 12,7 mm	1.062 kg
Chapa 3170 x 580 x 1,2 mm	2.012 kg	Bobina 700 x 0,5 mm	1.038 kg
Chapa 4035 x 682 x 1,25 mm	1.912 kg	Chapa 2000 x 1000 x 0,4 mm	1.008 kg
Chapa 2500 x 1250 x 0,4 mm	1.866 kg	Chapa 2000 x 1000 x 1,2 mm	947 kg
Chapa stucco 554 x 764 x 0,5 mm	1.718 kg	Bobina 1250 x 0,8 mm	838 kg
Chapa 2000 x 1000 x 2,0 mm	1.572 kg	Chapa 2000 x 1000 x 0,9 mm	834 kg
Chapa 3010 x 1050 x 1,2 mm	1.478 kg	Chapa 2200 x 920 x 1,0 mm	870 kg
Bobina 890 x 0,50 mm	1.294 kg	Chapa 2000 x 1000 x 0,7 mm	824 kg
Chapa 660 x 780 x 1,2 mm	1.224 kg	Bobina 55 x 0,25 mm	623 kg
Bobina 1250 x 0,5 mm	1.170 kg	Bobina 1000 x 0,8 mm	412 kg
Chapa 3000 x 1000 x 2,0 mm	1.063 kg	Bobina 600 x 0,5 mm	326 kg

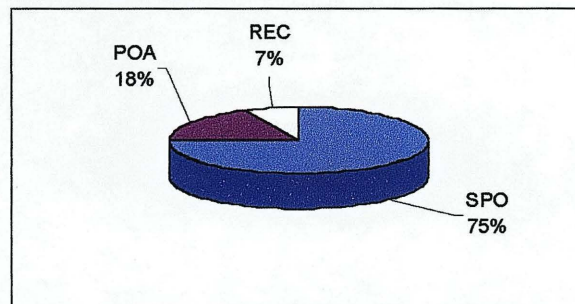
**Observação :** estão detalhados apenas os RNC's cujo peso é igual ou superior à 300 kg.

TOTALIZAÇÕES POR MOTIVO							
FILIAL	VISUAL/EXTRUDADOS				VISUAL / LAMINADOS		
	TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT RNC's		TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA	QUANT. RNC's
SPO	10.193	06	12		9.819	19	07
CTB	8.752	24	07				
POA	4.430	24	03		2.349	26	04
REC	326	57	01		870	12	01
SAL	59	14	02				
Totais	23.760 kg	19	25		13.038 kg	21	12

Extrudados / Visual



Laminados / Visual

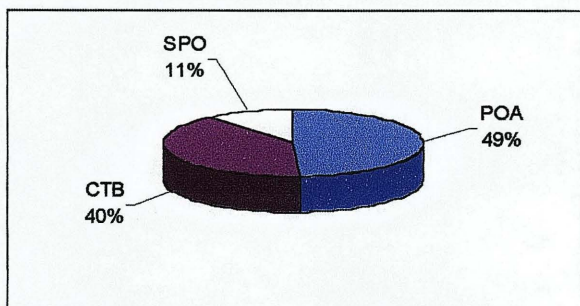




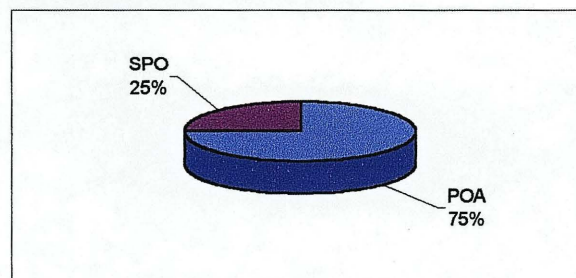
Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 5 de 5

TOTALIZAÇÕES POR MOTIVO							
FILIAL	DIMENSIONAL/EXTRUDADOS				DIMENSIONAL / LAMINADOS		
	TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT RNC's		TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA	QUANT. RNC's
POA	4.298	26 dias	06		3.924	24	02
CTB	3.527	22 dias	08		0	0	0
SPO	940	16 dias	03		1.294	23	01
Totais	8.765	21	17		5.218	24	03

Extrudados / Dimensional

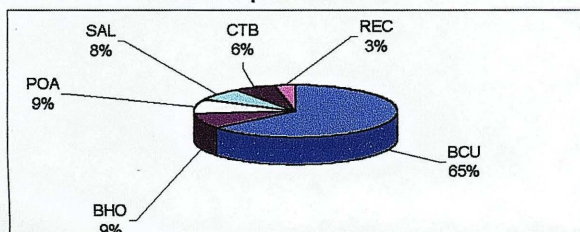


Laminados / Dimensional

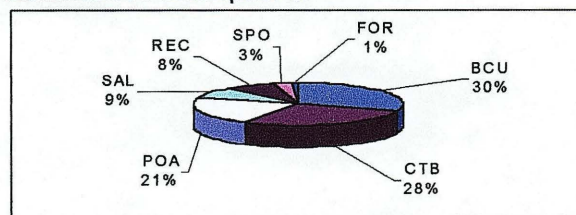


TOTALIZAÇÕES POR MOTIVO							
FILIAL	FORA ESPEC. OF/EXTRUDADOS				FORA ESPEC. OF / LAMINADOS		
	TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT RNC's		TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA	QUANT. RNC's
BCU	3.291	29	01		3.735	25	04
BHO	472	09	02				
POA	461	10	01		2.610	22	04
SAL	408	13	02		1.072	17	01
CTB	323	26	01		3.435	Pendente resposta	02
REC	177	11	02		945	12	02
SPO	20	07	04		344	16	03
RIO	19	Pendente resposta	01		52	28	01
FOR	10	13	01		141	22	01
TOTAL	5.181	09	15		12.334	18	18

Extrudados / Fora espec. of



Laminados / fora espec. of

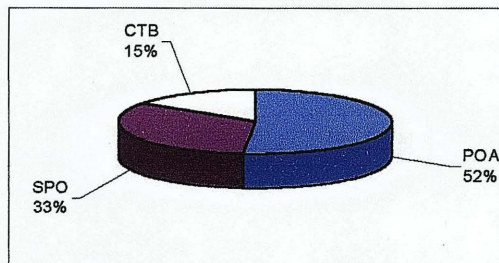




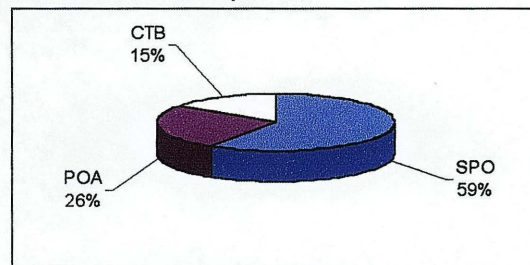
Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 6 de 6

TOTALIZAÇÕES POR MOTIVO							
FILIAL	PROP. MECÂNICAS/EXTRUDADOS				PROP. MECÂNICAS/LAMINADOS		
	TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT RNC's		TOTAL (KG)	TEMPO-RESPOSTA	QUANT. RNC's
POA	1.966	15 dias	06		1.062	24	01
CTB	584	20 dias	01		623	17	01
SPO	1.279	16 dias	02		2.441	14	03
TOTAL	3.829	20 dias	09		4.126	16 dias	05

Extrudados / prop. mecânicas

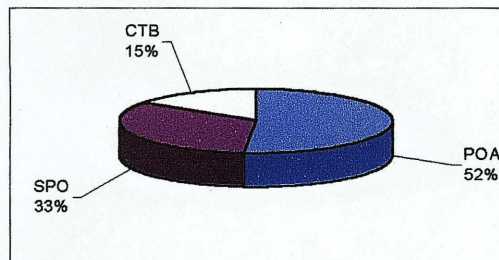


Laminados / fora epec. of



TOTALIZAÇÕES POR UNIDADE DE NEGÓCIOS - EXTRUDADOS					
FILIAL	TOTAL (kg)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT. RNC's	MÉDIA MENSAL (kg)	MÉDIA MENSAL (Nº RNC's)
CURITIBA	13.186	23	17	3.297	4,2
SÃO PAULO	12.432	12	21	3.108	5,2
PORTO ALEGRE	11.155	14	16	2.789	3,5
CAMBORIÚ	3.291	29	01	-	-
RECIFE	503	26	03	125,7	0,7
BELO HORIZONTE	472	09	02	118	2,2
SALVADOR	467	14	04	116,7	3,5
RIO DE JANEIRO	19	Pendente resposta	01	-	-
FORTALEZA	10	13	01	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>41.535 kg</b>	<b>18</b>	<b>66 RNC's</b>	<b>10.384</b>	<b>16</b>

Extrudados



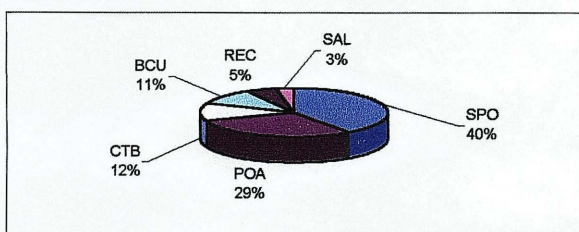


Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 7 de 7

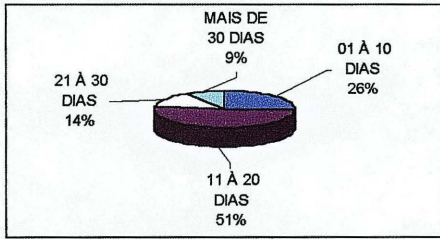
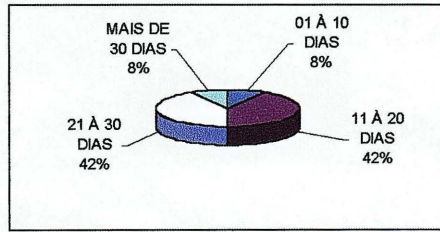
## TOTALIZAÇÕES POR UNIDADE DE NEGÓCIOS - LAMINADOS

FILIAL	TOTAL (kg)	TEMPO-RESPOSTA(dias)	QUANT. RNC's	MÉDIA MENSAL (kg)	MÉDIA MENSAL (Nº RNC's)
SÃO PAULO	13.898	17	14	3.475	3,5
PORTO ALEGRE	9.945	24	11	2.486	2,7
CURITIBA	4.058	17	03	1.014	0,7
CAMBORIÚ	3.735	26	04	934	1,0
RECIFE	1.815	14	03	454	0,7
SALVADOR	1.072	17	01	1.072	1,0
FORTALEZA	141	22	01	141	1,0
RIO DE JANEIRO	52	28	01	52	1,0
TOTAL	34.716	20	38 RNC's	8.679 kg	10 RNC's

### Laminados

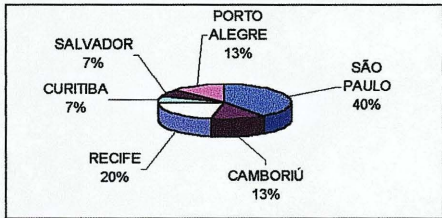
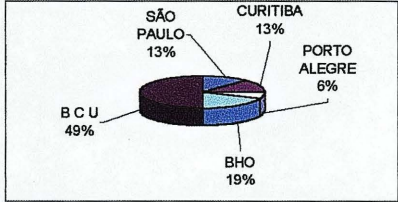
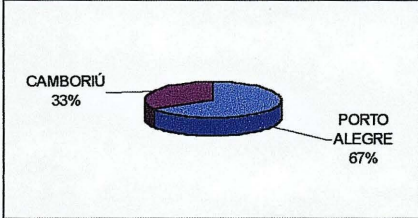


## TEMPOS-RESPOSTAS POR FAIXAS DE ATENDIMENTO

TEMPO-RESPOSTA	Nº DE RNC's	EXTRUDADOS
01 À 10 DIAS	17	
11 À 20 DIAS	33	
21 À 30 DIAS	09	
MAIS DE 30 DIAS	06	
RESPOSTA PENDENTE	01	
TOTAL	66	
TEMPO - RESPOSTA	Nº DE RNC's	LAMINADOS
01 À 10 DIAS	03	
11 À 20 DIAS	15	
21 À 30 DIAS	15	
MAIS DE 30 DIAS	03	
NÃO RESPONDIDO	02	
TOTAL	38	

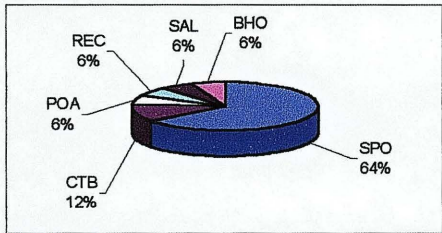
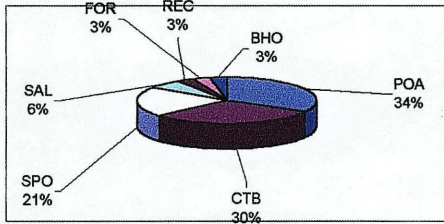
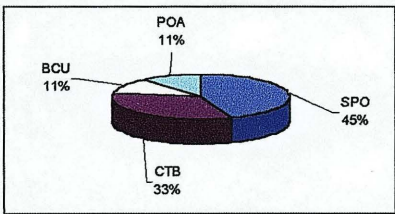
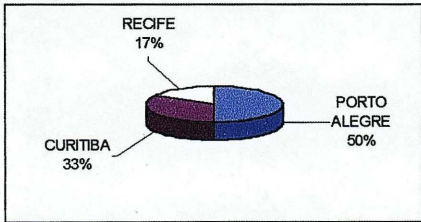


Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 8 de 8

TEMPO-RESPOSTAS POR FILIAL - LAMINADOS			
Dia	Filial	Nº de RNC's	Gráfico
01 À 10 DIAS	SÃO PAULO	03	
	TOTAL	03	
11 À 20 DIAS	SÃO PAULO	06	
	CAMBORIÚ	02	
	RECIFE	03	
	PORTO ALEGRE	02	
	CURITIBA	01	
	SALVADOR	01	
	TOTAL	15	
21 À 30 DIAS	SÃO PAULO	05	
	PORTO ALEGRE	07	
	CAMBORIÚ	01	
	FORTALEZA	01	
	RIO DE JANEIRO	01	
	TOTAL	15	
MAIS DE 30 DIAS	PORTO ALEGRE	02	
	CAMBORIÚ	01	
	TOTAL	03	
NÃO RESPONDIDOS ATÉ 10/01/05	CURITIBA	02	



Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 9 de 9

TEMPO-RESPOSTAS POR FILIAL - EXTRUDADOS			
Dia	Filial	Nº de RNC's	Gráfico
01 À 10 DIAS	SPO	11	
	CTB	02	
	POA	01	
	REC	01	
	SAL	01	
	BHO	01	
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	
11 À 20 DIAS	PORTO ALEGRE	11	
	CURITIBA	10	
	SÃO PAULO	07	
	SALVADOR	02	
	RECIFE	01	
	FORTALEZA	01	
	BELO HORIZONTE	01	
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	
21 À 30 DIAS	SPO	04	
	CTB	03	
	BCU	01	
	POA	01	
	<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	
MAIS DE 30 DIAS	PORTO ALEGRE	03	
	CURITIBA	02	
	RECIFE	01	
	<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	
<b>NÃO RESPONDIDOS até 10/01/05</b>	RIO	01	



Assunto APURAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES SETEMBRO – DEZEMBRO 2004				Código CC 006
Elaboração EVA DO ROCIO	Aprovação JESÚS / HAROLDO .	Data da publicação 18/01/2005	Data da destruição	Página 10 de 10

## DEVOLUÇÕES NÃO ACATADAS PELA CBA – EXTRUDADOS

FILIAL	QUANT. KG	JUSTIFICATIVA
CTB	584	Liga inadequada para usinagem. (Br.ret.2 x ½)
CTB	323	Fabricado conforme pedido extranet. (B 435)
POA	461	CBA alegou equívoco de identificação (B 436)
POA	Vide obs.	Não há garantias para aplicações hidráulicas (5131)
POA	2.226	Marcas de extrusão irrisórias (ind.moveleira=2268)
TOTAL	3.594 kg	Correspondendo à 8,6% do total não conforme.

Observação : filial Porto Alegre reportou no RNC a quantidade total recebida, não especificando qual foi a quantidade não conforme. Portanto, este número não foi considerado para não distorcer a interpretação.

## DEVOLUÇÕES NÃO ACATADAS PELA CBA OU DESNECESSÁRIAS - LAMINADOS

FILIAL	QUANT. KG	JUSTIFICATIVA
POA	1.912	Chapa sem película. Filial optou por mantê-la.
POA	412	Diferença de comprimento dentro da tolerância.
REC	824	Etiqueta identificou erroneamente a liga/têmpera.
SAL	1.072	Chapa sem película. Filial optou por mantê-la.
TOTAL	4.220 kg	Correspondendo à 12% do total não conforme.

## DEVOLUÇÕES NÃO ACATADAS PELA CBA – CONSOLIDADO PARA ALUMÍNIO. EXTRUDADOS E LAMINADOS

TOTAL NÃO CONFORME	TOTAL NÃO ACATADO
76.251 kg	7.814 kg (=10%)

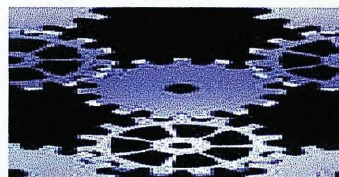
## COMPARATIVO COM QUADRIMESTRE ANTERIOR / TOTAIS NÃO CONFORMES. PRODUTO MAIO-AGOSTO/2004 SET/DEZEMBRO/04 VARIAÇÃO

EXTRUDADOS	38.813 kg	41.535 kg	+ 7 %
LAMINADOS	48.065 kg	34.716 kg	- 28%
QUANT. RNC's	143	104	- 27%

**Anexo 8**

**BOLETIM SINERGIA**





**PORQUE O TODO É SEMPRE MAIOR  
QUE A SOMA DE SUAS PARTES !**

**Edição nº 004 – Fevereiro / 2004**

**Distribuição interna : áreas  
comercial,técnica e administrativa .**

**Filial Camboriú encontra e  
divulga soluções!**

“No decorrer de 2.003, resolvemos dar início ao processo de busca definitiva da resolução de vários problemas pertinentes aos laminados, produto que representa expressiva parcela de nossas vendas. Sempre ouvíamos reiteradas reclamações a cerca das nossas bobinas apresentarem muito “óleo”, dificultando o manuseio, impedindo a eventual pintura e prejudicando o aspecto estético do produto final (geralmente calhas).

Descobrimos junto à engenharia da CBA que o problema estava na especificação do material, pois sempre pedíamos a **têmpera H14**. Neste caso, o processo de fabricação prevê na sua derradeira etapa uma última “laminação”, momento no qual permanecem resíduos de óleo.Foi **sugerido a têmpera H24**, cujo processo de produção prevê o “forno” na última etapa, resultando num produto quase isento de “óleo”. Os primeiros resultados foram um sucesso, a aceitação por parte dos clientes é total. A eventual diferença na dureza é mínima, não interferindo no processo de fabricação de calhas e dutos.”

Sérgio Roberto Thomsen/Gerente BCU

**Elaboração** : Eva do Rocio Rampelotti.  
**Revisão** : Paulo R. Amaral / CBA  
Jesús de Moraes Chemalle / Haroldo Fraga.  
Accácio N.Castro Jr. / Vítor Martin.

**Aguardamos a sua dica !**

**Escreva para [eva@belmetal.com.br](mailto:eva@belmetal.com.br)**

**Prevenindo a corrosão galvânica.**

Ela acontece quando metais diferentes estão juntos na presença de um agente químico que age como eletrólito.

Os metais: **zinco, cádmio, cromo e os aços inoxidáveis** polarizam-se e tornam-se inertes ao alumínio, **podendo estes metais ser acoplados ao alumínio**,sem risco de corrosão. Lembramos que o zinco e o cádmio não podem ser empregados na indústria alimentícia, conforme determinação legal. O metal **mais recomendado** para união com o alumínio é o **aço inoxidável não-magnético** como o aço austenítico AISI 304 para parafusos utilizados em caixilharia. O aço comum só pode ser usado se a galvanização(deposição de zinco em sua superfície) for de excelente qualidade, com camada mínima de 60 micrômetros, acrescida de pintura protetora, minimizando o risco de descascamento.

Para os telhados, é altamente recomendável o emprego de fitas de isolamento telha / terço de ferro. Quando estes dois metais estão em contato, é o alumínio que padece a corrosão e especialmente na região litorânea, se não houver o cuidado com o isolamento dos pontos de contato, a telha não durará mais do que um ano ! Certifique-se que seu cliente está ciente deste cuidado !Mais do que produtos, nós vendemos soluções !

*Fonte : Guia Técnico do Alumínio – Extrusão / ABAL.*

Agradecemos aos gerentes Sérgio Thomsen (BCU) e Marcelo Rocha (SAL) pelas contribuições enviadas para esta edição.